

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências da Administração
Coordenadoria de Estágios

**Sistema de análise de habilidades e
competências gerenciais do SENAC/SC**

Trabalho de Conclusão de Estágio

Aluno: Rafael Câmara

Florianópolis, dezembro de 1999

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências da Administração
Coordenadoria de Estágios

Sistema de análise de habilidades e competências gerenciais do SENAC/SC

Trabalho de Conclusão de Estágio

Orientado por:
Profa. Eloise Helena L. Dellagnelo

Área de Concentração:
Recursos Humanos

Aluno: Rafael Câmara

Florianópolis, dezembro de 1999.

Folha de Avaliação

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado perante a banca examinadora, que atribuiu a nota _____, à Rafael Câmara na disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236.

Banca Examinadora

Professora Dra. Eloise Helena L. Dellagnelo
Presidente

Professor Dr. Dante Marciano Girardi
Membro

Professor Gerson Rizzatti
Membro

*“Um dia é preciso parar de sonhar,
Tirar os planos das gavetas,
E de algum modo,
Começar...”*

Amyr Klink

AGRADECIMENTOS

Agradeço à toda a minha família, que me apoiou nesta caminhada que chega ao fim e à minha noiva Samantha, pessoa que sempre me deu amparo e amor nos momentos mais difíceis.

Sumário

Listas de Tabelas.....	IV
Lista de Quadros	V
1. Introdução.....	1
2. Objetivos.....	2
2.1- Objetivo Geral:	2
2.2 - Objetivos Específicos:.....	2
3. Fundamentação Teórica.....	3
3.1 - As organizações em um contexto de mudanças.....	3
3.2 - Planejamento e estratégias.....	5
3.3 - Avaliação do corpo funcional	13
3.4 - Conhecimento	26
4. Metodologia	32
4.1- Tipo de estudo:	32
4.2- Técnica de Coleta de Dados:.....	32
4.3- População:	32
5. Apresentação dos dados	33
5.1- Histórico da organização.....	33
5.2- Planejamento estratégico do SENAC Nacional.....	37
5.3- Planejamento Estratégico do Departamento Regional SENAC/SC	38
5.4- Plano de Cargos	49
5.5- Perfil profissional.....	57
6. Análise do perfil funcional.....	67
6.1 – Contextualização da atual descrição de cargos:	67
7. Perfil funcional proposto	73
8. Base de dados.....	77
9. Considerações finais	81
9.1- Conclusões	81
9.2 - Recomendações	82
10. Bibliografia.....	83

LISTAS DE TABELAS

TABELA 1: Dimensões do conhecimento	29
TABELA 2: Unidades operativas	36
TABELA 3: Áreas de atuação	37
TABELA 3: Fatores de avaliação de função	51
TABELA 4: Fator instrução	52
TABELA 5: Fator experiência	52
TABELA 6: Fator proficiência.....	52
TABELA 7: Fator coordenação de pessoas.....	53
TABELA 8: Fator planejamento	53
TABELA 9: Fator originalidade	54
TABELA 10: Fator autonomia	54
TABELA 11: Fator repercussão	54
TABELA 12: Fator contatos	55
TABELA 13: Fator supervisão de pessoas	56
TABELA 14: Fator esforço mental	56
TABELA 15: Fator tensão visual.....	56

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Competências23

QUADRO 2: Organograma35

SINOPSE

O presente trabalho de conclusão de curso desenvolvido no Departamento Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC do estado de Santa Catarina, que tem por finalidade elaborar uma base de dados para identificar habilidades e competências requeridas aos coordenadores administrativos e gerentes das Unidades Operativas, para o alcance dos objetivos deliberados pelo planejamento estratégico 1998/2000.

1. INTRODUÇÃO

O universo corporativo está sofrendo uma revolução em seus conceitos de produção frente a globalização do capital, da tecnologia e do conhecimento. A adaptação à esta nova ordem mundial afeta as organizações diretamente sobre suas culturas e pessoas. A mudança cultural frente aos novos desafios do mundo globalizado dependem fundamentalmente da conscientização e desenvolvimento das pessoas em consonância com os objetivos deliberados nos planejamentos estratégicos das organizações.

Este trabalho tem por finalidade o desenvolvimento de um sistema de análise das habilidades e competências dos ocupantes dos cargos de gerente e coordenador administrativo do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC/SC em conformidade com o planejamento estratégico deliberado pela organização para o período de 1998 à 2000.

O SENAC/SC é uma entidade autônoma de direito privado, mantida e administrada pelo setor terciário da economia. Sua manutenção dá-se através do recolhimento da arrecadação da contribuição compulsória paga pelas empresas sobre a remuneração de seus empregados.

Atualmente, o SENAC busca uma reformulação do modelo corporativo da entidade com o empenho da alta administração no processo de sensibilização e conscientização à uma nova cultura organizacional que tem como meta a autonomia financeira, a modernização organizacional, a implantação da estrutura educacional e o fortalecimento da imagem SENAC como escola de formação profissional.

O presente trabalho possibilita a organização estudada a implementar um sistema de análise de habilidades e competências dos cargos de gerentes e coordenadores administrativos das Unidades Operativas (escolas de formação profissional).

2. OBJETIVOS

2.1- Objetivo Geral:

Desenvolver um sistema de informação possibilite identificar e analisar as habilidades e competências requeridas aos coordenadores administrativos e gerentes das Unidades Operativas necessários para o alcance dos objetivos deliberados pelo planejamento estratégico 1998/2000 no SENAC/SC.

2.2 - Objetivos Específicos:

- 1) Analisar o planejamento estratégico do SENAC/SC 1998/2000.
 - a) Identificar a visão da organização no planejamento estratégico deliberado para o período de 1998 à 2000.
 - b) Identificar os objetivos genéricos e específicos que a organização deliberou no planejamento estratégico 1998/2000.
- 2) Identificar habilidades funcionais do cargo de coordenador administrativo e gerente de unidade operativa congruentes aos objetivos deliberados pelo planejamento estratégico 1998/2000.
- 3) Identificar competências requeridas para o cargo de: coordenado administrativo, gerente de unidade operativa, congruentes aos objetivos deliberados pelo planejamento estratégico 1998/2000.
- 4) Desenvolver um sistema de avaliação de informação possibilite identificar e analisar as habilidades e competências requerida aos coordenadores administrativos e gerentes das unidades operativas pelo planejamento estratégico 1998/2000.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente trabalho aborda temas tidos como fundamentais para o desenvolvimento deste estudo, buscando comprovar a necessidade de ferramentas administrativas propostas neste trabalho, iniciando com as necessidades de mudanças organizacionais decorrentes das transformações tecnológicas, sociais e econômicas ocorridas nesta década, seguindo pelo planejamento enquanto processo para antever necessidades desencadeadas por novas mudanças, abordando as técnicas de avaliação do corpo funcional dentro das organizações e a transformação do perfil humano dentro do mercado de trabalho, finalizando com a ascensão do conhecimento como agente de inovação e sucesso para as organizações do futuro.

3.1 - As organizações em um contexto de mudanças

A mudança é descrita por Chiavenato(1998) como sendo um processo de transição entre paradigmas estabelecidos pelos indivíduos e entre novos paradigmas a serem determinados de forma gradativa e constante, ou de forma rápida e impactante.

A identificação de uma mudança só pode ser feita por pessoas através da análise comparativa entre os paradigmas inerentes a cada indivíduo e a nova circunstância percebida. Este raciocínio apresentado por Chiavenato(1998, p.21) é extensivo as organizações. Segundo ele “um paradigma é um conjunto de regras que definem fronteiras entre o que é certo e errado, entre o verdadeiro e falso, entre o que se deve fazer e que não se deve fazer; que perfaz caminhos lógicos de pensamento de forma estruturada e dedutível, de forma específica à cada pessoa através das experiências vivenciadas”. Para o mesmo autor (1998, p.39) as recentes mudanças mundiais afetaram “todas as nossas vidas, o aumento exacerbado da competição e os clientes agora preocupados em comparar preços, qualidade e valor agregado, constituem os três grandes fatores que estão levando as empresas rumo ao sucesso ou ao fracasso”, e segue dizendo que, “as

empresas bem-sucedidas são aquelas que estão abertas a mudança, são competitivas e totalmente voltadas para o cliente e que administram o processo de mudança dentro das organizações”.

Os efeitos das recentes mudanças nos ambientes sociais, políticos, econômicos, tecnológicos podem ser identificados pelo surgimento de novas variáveis ambientais como a globalização dos mercados, a internacionalização de empresas, novas tecnologias e o crescente desemprego descritas por Stewart(1998, p. 6) como sendo “forças poderosas e incontroláveis”.

Vergara (1995) afirma que a constância nas mudanças mundiais não é algo novo para a humanidade. O que é novidade para a sociedade contemporânea é seu poder de difusão e a dinâmica com que esta ocorre nos dias atuais. Este processo cria paradoxos que possibilitam a empresa perceber uma ameaça ou oportunidades conforme seu conhecimento e enfoque do ambiente analisado.

Peter Drucker(1997), considerado por muitos como o pai da administração contemporânea, afirma que esta revolução se baseia na pulverização tecnológica ocorrida com o fenômeno da globalização onde o acirramento dos mercados fez com que as empresas buscassem nas suas informações, experiências e conhecimento organizacional, inovações que gerassem uma vantagem competitiva. Neste mesmo contexto Carvalho(p.1998, p.167) afirma que “para manter-se competitiva no mercado, a empresa dependerá cada vez mais da sua capacidade de inovação”, uma vez que as atuais mudanças no cenário mundial forçam “as empresas a permanentes ajustes em suas políticas e estratégias se quiserem garantir sua permanência no mercado”.

Para Stewart(1998) este é um processo de revolução econômico que está deixando a Era Industrial para a Era da Informação, onde as empresas estão deixando de ser “um local onde se produz para ser um local onde se pensa”, onde a matéria-prima é a informação e conhecimento, e o gerenciamento do conhecimento é função básica das empresas do futuro.

Este processo sinérgico de pressões ambientais resulta invariavelmente na queda e reformulação dos objetivos, das estratégias empresariais, das políticas organizacionais, das tecnologias aplicadas, provocando mudanças internas, como a alteração do perfil de conhecimento e habilidades do seu corpo funcional.

3.2 - Planejamento e estratégias

O planejamento é uma atividade complexa conceituada por Oliveira(1999) como sendo um processo que considera uma enorme gama de aspectos de diferentes dimensões para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O processo de planejamento estabelece um estado futuro desejado, executado através de um delineamento dos meios efetivos para torná-lo realidade. A variação dos aspectos ambientais relativos ao negócio de cada empresa o torna um processo específico, não linear, e portanto individualizado, capaz de reduzir o grau incerteza envolvido no processo decisório das ações futuras.

O planejamento é considerado por Silveira Júnior(1996) como sendo uma ferramenta gerencial necessária para todas as organizações contemporâneas, independente de suas finalidades, que necessitam adaptar-se as novos paradigmas mundiais uma vez que sua estagnação provoca-lhes a morte. Para o autor, a mudança de forma planejada das organizações está diretamente relacionada com a eficiência e a eficácia organizacional e sua sobrevivência no seu mercado.

O planejamento se apresenta em cinco partes, conforme Oliveira(1999) descreve:

- Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas;
- Planejamento de meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva e/ou diversificação de produtos. Nesta parte do planejamento tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias funcionais, políticas, procedimentos e prática.
- Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter, por exemplo a estruturação de empresas em unidades estratégicas de negócio.
- Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui tem-se o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- Planejamento de implantação e controle: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

Segundo o mesmo autor o planejamento pode ser classificado em três tipos, conforme o nível hierárquico ao qual se referem:

- Planejamento estratégico: define objetivos de longo prazo, de maior amplitude organizacional, definindo políticas e diretrizes que norteiam as ações do níveis executivos em conformidade com os objetivos deliberados, geralmente pela alta hierarquia, levando-se em conta as condições do ambiente externo e interno da organização.
- Planejamento tático: definem objetivos de prazos mais curtos em relação ao planejamento estratégico, de determinação mais específica decompondo os objetivos, estratégias e políticas deliberadas pelo planejamento estratégico.
- Planejamento operacional: basicamente se refere a formalização e execução dos planos operacionais, contendo a descrição dos recursos necessários para o desenvolvimento e implantação das ações,

procedimentos básicos a serem adotados, produtos e resultados finais esperados nos prazos estabelecidos.

Considerar a organização como um sistema é condição pressuposta para a determinação de um planejamento estratégico, onde sistema é definido como “conjunto de partes interagentes e interdependentes que conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função”(Oliveira 1999, p.51). Para ele, são elementos do sistema organizacional:

- os objetivos do sistema;
- as entradas do sistema, referentes ao fornecimento de material, informação, energia para a execução dos processos;
- o processo de transformação de insumos (entrada) em produto final (saída), sendo esta a finalidade do sistema;
- as saídas do sistema, que representam os resultados do processo de transformação em consonância com os objetivos do sistema;
- os controles e avaliações de desempenho do sistema para verificação da conformidade entre os processos de transformação, produtos resultantes e os objetivos estabelecidos;
- retroalimentação ou *feedback* do sistema, tido como uma reintrodução de um resultado no sistema sob a forma de informação.

Segundo Silveira Júnior(1996) o planejamento começou com a determinação das metas e definições das ações pelas organizações. Este comportamento se mostrou insuficiente, pois simplesmente projetava o passado para o futuro numa atitude reativa ao futuro das organizações, foi quando surgiu o planejamento estratégico que abrangia um maior de técnicas de análise dos diversos elementos dos ambientes internos e externos das organizações para a determinação das suas ações futuras.

Segundo Oliveira(1999), a análise externa e interna são sub-ítems do diagnóstico estratégico e visam a análise do ambiente ao qual a empresa esta inserida. O autor apresenta a definição de ambiente, a qual é que considerada importante para a delimitação das ações e controle dos resultados obtidos

dentro da visão sistêmica de planejamento. Considera-se ambiente todos os elementos independentes relevantes ao processo do sistema e que exercem alguma influência sobre o mesmo. Exemplo: governo, mercado de mão-de-obra, concorrência, comunidade, sindicatos, tecnologia, sistema financeiro, fornecedores, consumidores, entre outros. A caracterização do ambiente é importante para sistemas abertos como as empresas, que estão permanentemente intercambiando insumos e produtos de forma dinâmica, constituindo um fluxo contínuo de entradas e saídas, criando desta forma uma relação de manutenção e adaptação entre empresa e seu meio ambiente, conforme os estímulos proporcionados pelos elementos ambientais. A adaptação da empresa ao seu meio ambiente é tido por Oliveira(1999) como uma mudança frente ao estímulo ambiental. Este processo intervém na postura política de gestão da empresas podendo ela administrar o nível de mudança necessário para adaptação ou até a reformulação dos objetivos no sentido de redefinir diretrizes e metas. A informação é um elemento muito importante nesta análise para determinação do grau de incerteza, proporcionado pela transformação dos elementos do ambiente.

Para Oliveira(1999) as empresas esperam através do planejamento estratégico:

- conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes: estes seriam a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial;
- conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos: que representariam uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas: é uma força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua estratégia, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.
- Conhecer e evitar as ameaças externas. Ameaça é a força incontrolável pelas empresa que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada , desde que conhecida em tempo hábil.
- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo :
 - As premissas básicas que devem ser consideradas no processo;

- As expectativas de situações almejadas pela empresa;
- Os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa;
- O quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
- Como e onde alocar recursos.

Silveira Júnior(1996) apresenta uma abordagem estratégica para o planejamento que exige das organizações conhecimento de uma base conceitual do que seria administração estratégica e planejamento estratégico e seus pilares operacionais que seriam a missão, as políticas e as diretrizes.

Segundo Silveira Júnior(1996), o planejamento estratégico é um processo interativo da análise das oportunidades e ameaças e de pontos fortes e fracos visando equacionar os seus objetivos estratégicos adequando às condições de mudança ambientais. A diferença entre o planejamento e a administração estratégica é que esta trabalha com outros fatores como: comportamento, a cultura organizacional, frente ao ambiente que propõe as mudanças. Para o autor as pessoas que formam as organizações são os elementos que possibilitam esta interação entre os ambiente internos e externos da organização, necessitando um monitoramento e avaliação.

Silveira Júnior(1996) afirma que antes de se definir a missão de uma organização é preciso ter certo o propósito da mesma, sendo esta definição do negócio organizacional. A missão deve conter o negócio, o meio em que se atua e seu benefício. Políticas são a forma mais clara, concisa e precisa de explicar as formas de atuação escolhidas feitas a partir do análise estratégico, sendo as diretrizes o balizamento de cada política feita através da descrição das condições necessárias ao sucesso das mesmas.

Oliveira(1999) enumera três fases no processo de planejamento empresarial:

- 1- Delineamento: que compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico;

- 2- **Elaboração:** que identifica oportunidades e ameaças no ambiente em que a empresa atua, identifica pontos fortes e fracos da empresa e sua verdadeira capacidade de potencializar as vantagens competitivas frente ao ambiente
- 3- **Implementação:** que se refere a assuntos organizacionais, como os sistemas de informação, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo;

Dentro desta metodologia apresentada por Oliveira(1999), este relaciona quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico que são:

- 1- Diagnóstico estratégico;
- 2- Missão da empresa;
- 3- Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- 4- Controle e avaliação;

A etapa de diagnóstico estratégico visa a determinação de todos os aspectos inerentes a realidade da empresa, identificando e analisando fatores externos e internos. Dentro desta etapa se identifica a visão que os gestores conseguem enxergar dentro de um período mais longo de tempo em uma abordagem mais ampla. A análise externa verifica as ameaças e oportunidades que o ambiente pode proporcionar à empresa em relação à sua concorrência considerando elementos como:

- mercado nacional e regional;
- mercado internacional;
- evolução tecnológica;
- fornecedores;
- aspectos econômicos e financeiros;
- aspectos socioeconomicos e culturais;
- aspectos políticos;
- entidades de classe;
- órgãos governamentais;
- mercado de mão-de-obra; e
- concorrentes.

Esta análise é feita com elementos que fogem ao controle da própria empresa e, portanto, não pode ser considerada com valores de reação limitados dentro do planejamento estratégico, sendo necessário a maior quantidade de informação sobre o mesmo.

A análise externa é fundamental para a análise interna, pois define os valores e grau de importância dos elementos internos da empresa em relação ao seu ambiente externo. Desta forma, a alta administração pode verificar os pontos fortes, fracos, neutros e da estrutura da empresa, sendo este conjunto de elementos um dos principais atributos a serem analisados para o alcance dos objetivos de maneira adequada.

Devem ser considerados na análise interna fatores como:

- produtos de linha;
- novos produtos;
- promoção;
- comercialização;
- sistema de informação;
- estrutura organizacional;
- tecnologia;
- suprimentos
- parque industrial;
- recursos humanos;
- estilo de administração;
- resultados empresariais;
- recursos financeiros
- controle; e
- imagem institucional.

Oliveira(1999) afirma que além destes fatores relacionados à empresa devem ser considerados também elementos intangíveis como o potencial de inovação e desenvolvimento tecnológico e a marca registrada da empresa.

A segunda fase de elaboração de um planejamento estratégico se refere a descrição da missão da empresa sendo este definido por Oliveira(1999) como sendo um horizonte dentro do qual a empresa atua, representando a razão de ser da mesma, contendo propósitos de atuação, estabelecendo uma postura estratégica, respeitando a sua situação externa e interna estabelecida no diagnóstico estratégico.

Na terceira fase de elaboração de um planejamento estratégico são desenvolvidos dois tipos de instrumentos para identificar as ações necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos: os instrumentos prescritivos, e instrumentos qualitativos. Estes irão indicar ações para que a empresa consiga se direcionar ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com sua postura estratégica, em consonância com as macroestratégias.

O tratamento dos instrumentos prescritivos podem ser divididos em três etapas:

- 1- Estabelecimento do objetivo, desafio e metas, onde o objetivo representa o alvo que se pretende atingir, o objetivo funcional seria o relacionamento do objetivo com as áreas funcionais através das metas que correspondem as etapas quantificadas e controladas por prazos, caracterizando desafios ao alcance dos objetivos da empresa.
- 2- Estabelecimento de estratégia e políticas funcionais, onde a estratégia é o caminho mais indicado para o alcance do objetivo subdividido entre os níveis delegação e faixas de valores, definindo assim as políticas funcionais. As diretrizes podem ser definidas nesta etapa, estas representam um conjunto de relacionamentos entre os objetivos, política e estratégia da empresa.
- 3- Estabelecimento dos projetos e planos de ação: onde os projetos são os trabalhos a serem desenvolvidos com responsabilidade de execução , resultados com a qualificação e dentro dos prazos preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros materiais e tecnológicos amparados na estratégia e respeitando as políticas deliberadas na etapa anterior.

A terceira fase para elaboração de um planejamento estratégico, é a elaboração de um instrumento quantitativo, que objetiva quantificar os investimentos em recursos necessários para o desenvolvimento e execução dos planos de ação e projetos estabelecidos.

A quarta e última etapa desta metodologia define controles e sistemas de avaliação para analisar a execução do planejamento estratégico, de forma a assegurar a realização das estratégias, objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Esta fase envolve processos como o de avaliação de desempenho, a comparação e análise dos desvios das ações executadas com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, e a tomada de decisão em relação a uma ação corretiva provocada pelas análises realizadas.

Silveira Júnior(1996) apresenta o planejamento como parte integrante de uma estratégia, onde este é o elemento indutor de mudanças, e a cada mudança corresponde a uma mudança de paradigma. Portanto a função da estratégia seria a de mudar paradigmas. Para o autor quando se muda os paradigmas também se muda o comportamento organizacional e a aceitação de novos paradigmas implica na mudança de valores o que corresponde a uma resistência. A negociação frente aos novos valores propostos deve envolver todos os níveis da organização.

3.3 - Avaliação do corpo funcional

A avaliação de desempenho é considerada por Lucena(1992, p.14) como uma ferramenta essencial no constante processo de adaptação as transformações das demandas ambientais aos quais as organizações são elementos atuantes. Para autora, estas transformações causam um impacto no desempenho humano isto porque "é a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos. São

maiores as exigências de qualificação pessoal para assumir desafios, novas responsabilidades e riscos e de flexibilidade para conviver com a instabilidade.”

A condição de se avaliar os desempenhos humanos é considerado por Luna e Lima (1996) uma das principais necessidades para a atual administração de Recursos Humanos para promover o desenvolvimento gerencial e executar os planos de carreira e sucessão.

Segundo Lucena(1992), a avaliação de desempenho pode ser delimitada em quatro campos básicos de atuação: a negociação do desempenho ou resultados esperados; o acompanhamento do desempenho, que seria o retorno sobre o desempenho ao empregado; ações sobre o desempenho; e avaliação de resultados. Para a mesma autora, a importância de gerir o desempenho fundamenta-se na necessidade que a empresa tem de avaliar se os seus objetivos estabelecidos estão sendo alcançados, se certificando de que os desempenhos individuais e grupais estão dentro dos resultados esperados. Outro aspecto relativo à avaliação de desempenho seria a promoção de desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados com o reconhecimento ao empregado sobre suas contribuições à empresa.

Conforme Lucena(1992, p.19), “a sistematização da avaliação de desempenho visa apenas adotar a empresa de uma ferramenta gerencial ou um processo mais bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho”, uma vez que o processo de controle está inerente aos processos administrativos. Quatro são os fatores relacionados pela autora(1992, p.21) que afetam o desempenho humano de uma forma direta: a qualificação profissional, a cultura organizacional, o estilo gerencial e o ambiente externo. “A qualificação profissional dimensiona a competência requerida pelas expectativas do negócio e pelo tipo de contribuição esperada de cada cargo”, de forma a definir “as responsabilidades, conhecimentos, experiências e habilidades profissionais e pessoais necessários ao exercício do cargo, tendo em vista os resultados desejados”. A

cultura da empresa é outro fator preponderante no desempenho das atividades humanas nas organizações. Para a referida autora, cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças manifestada de forma coletiva sobre a filosofia e missão da empresa, reconhecendo a sua identidade empresarial, sendo aqui considerada um elemento impactante importante dentro do ambiente organizacional. Da mesma forma o estilo gerencial afeta o desempenho humano quando não está orientado por políticas e diretrizes que asseguram um ordenamento lógico na tomada de decisão. Já o ambiente externo é bem mais amplo, influenciando sobremaneira em todo o contexto organizacional, estando o desempenho humano correlacionado com a capacidade da organização em perceber os efeitos das transformações do ambiente afim de adaptar-se eficazmente em sua estrutura e na capacitação da força de trabalho para desempenhar de forma competitiva suas atividades frente às demandas de transformação.

A elaboração de uma metodologia de sistematização de uma avaliação de desempenho parte da premissa básica de confrontação de desempenhos registrados no passado tidos como metas a serem transpostas. Segundo Lucena(1992), o processo de elaboração de um metodologia de sistematização da avaliação de desempenho deve seguir os princípios da continuidade, periodicidade, flexibilidade e individualidade. O princípio da continuidade se refere ao comprometimento efetivo na análise dos resultados obtidos frente as expectativas desejadas em qualquer momento do período para determinar o real desempenho e possibilitar as ações corretivas. O princípio da periodicidade esta relacionado aos prazos definidos para obtenção de resultados. A flexibilidade representa a necessidade da adaptação e orientação para individualização do processo de avaliação frente à diversidade de elementos a serem analisados. O princípio da individualidade orienta o princípio da flexibilidade para a determinação e análise de metas individuais para cada posto de trabalho.

O processo de avaliação de desempenho em cinco fases a seguir relacionadas:

- 1- Negociação do desempenho;

- 2- Análise da capacitação profissional;
- 3- Acompanhamento do desempenho;
- 4- Avaliação do desempenho;
- 5- Comprometimento.

A primeira fase do processo de avaliação de desempenho que corresponde a negociação de desempenho entre chefia e subordinados atribuindo padrões às tarefas e atividades que deverão ser de responsabilidade do empregado na execução do cargo. Este é um processo contínuo, mas pode ser melhor desenvolvido em conjunto com a elaboração do planejamento dos objetivos globais. Ao se negociar o desempenho com subordinados, as chefias devem partir da premissa que estes estão aptos a executarem todas as tarefas descritas em seus respectivos cargos.

A segunda fase do processo se refere a análise da capacitação profissional, condição básica na determinação do desempenho de um cargo, podendo inclusive constar na fase anterior, onde se processa a negociação das metas frente as necessidades da empresa e capacidade de execução das atividades dos empregados. A análise do nível de capacitação profissional deve ser adequada as mudanças ocorridas no ambiente de atuação da empresa, neste caso deverá ser elaborada de forma separada e específica. Esta fase evidencia claramente a necessidade de se sistematizar uma avaliação de desempenho para reconhecer e desenvolver as qualidades do empregado capacitando-o para o alcance das metas com a participação do mesmo, levantando as necessidades técnicas e comportamentais ou mesmo a aquisição de novos conhecimentos e habilidade através da análise do perfil profissional e da descrição de cargos.

A continuidade do processo de gerenciamento de desempenho será garantido nesta terceira fase que corresponde ao acompanhamento do desempenho através do diálogo entre chefia e subordinado, conduzida de forma participativa em ambas as posições, de forma a produzir experiências positivas para o desempenho das atividades. A determinação das metas na

negociação do desempenho juntamente com a determinação da capacitação funcional do subordinado é condição pressúpua no acompanhamento do desempenho, pois além das habilidades requeridas há necessidade de mudança de comportamento por parte do avaliado e do avaliador. Especificamente o avaliador, na condição de chefia, terá que conduzir este processo de não gerar conflitos entre seus subornados para que não ocorra uma inibição ou desestimulação do processo de acompanhamento do desempenho. Durante este processo se faz necessário a documentação capaz de gerar informações sobre os desempenhos, compromissos assumidos e ações a serem implementadas, fundamentando a quarta fase referente a avaliação de desempenho.

Na fase de avaliação de desempenho, quarta fase do processo, o avaliador dará seqüência aos processos anteriores de negociação do desempenho, capacitação profissional e acompanhamento do desempenho se utilizando dos registros documentais para basear-se nos seus julgamentos levando-se em conta as circunstâncias ambientais que possam ter tido influência na determinação do desempenho. Esta metodologia de trabalho do avaliador minimiza o desconforto e insegurança de se fazer uma avaliação de desempenho sobre os resultados alcançados e as metas estabelecidas.

A continuidade deste processo metodológico e a visualização de resultados positivos que venham possibilitar o alcance dos objetivos gerenciais, garantirá, segundo Lucena(1992), o comprometimento necessário, resultado das aprovação, aceitação e do empenho em sistematizar a avaliação de desempenho para garantir suas vantagens afim de alcançar os objetivos propostos pela empresa, sendo esta a quinta e última fase de um processo de sistematização da avaliação de desempenho.

A elaboração de um documento de avaliação de desempenho tem por finalidade o estabelecimento das políticas, normas e procedimentos utilizados no processo de avaliação de desempenho, baseado na missão organizacional. Visa o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da empresa, reconhecendo as pessoas como colaboradores responsáveis pela

ação efetiva, criatividade e desempenho no uso eficaz dos recursos materiais e tecnológicos dispostos pelas empresas de forma a obter resultados positivos, com a participação do funcionário no estabelecimento de metas e, assim, considerar a avaliação de desempenho como uma ferramenta gerencial.

Para Oberg (1997), o tema avaliação de desempenho é muito polêmico em função da sua metodologia de execução, que segundo ele, é comprovada pelo fracasso obtido em várias empresas norte-americanas. Entretanto, o autor afirma que ao contrário de outros autores que querem simplesmente abandonar a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial, a avaliação de desempenho pode ser considerada no acompanhamento do alcance dos objetivos estratégicos bastando apenas a escolha adequada do tipo de avaliação a ser feita de forma a adequar a realidade da empresa.

Lucena(1992) relaciona as técnicas mais usadas de avaliação de desempenho, que são as seguintes:

1. Avaliação por escrito: forma mais simples de avaliação de desempenho onde o avaliador enumera pontos fortes e fracos além das potencialidades do avaliado, bastante válida quando avaliador e avaliado tem um relacionamento mais estreito. Possui alguns problemas no tratamento destas informações, com dificuldades em se tabular devido sua variabilidade de formas e conteúdos avaliados.
2. Escala gráfica de classificação: sem grande profundidade em relação à primeira técnica, esta apresenta uma consistência maior e com um alto grau de confiabilidade de informação qualitativas e quantitativas em relação ao desempenho nas atividades profissionais e também em competências como a confiabilidade, cooperação, comunicação entre outros. Muito utilizada pela sua facilidade e baixo custo de aplicação. Pode ser elaborada de forma conjunta à técnica de avaliação por escrito.
3. Análise de campo: executada por múltiplas fontes, esta técnica tende a eliminar tendências dos avaliadores nas análises individuais de desempenho, tentando ser mais justa. A limitação desta técnica é o alto tempo de execução.

4. Classificação por escolha forçada: também visa a eliminação das tendenciosidades afim de estabelecer padrões de comparação objetiva entre os avaliados, sem a intervenção de terceiros. Se processa de forma a que os avaliadores escolham uma relação de afirmações que melhor se adequam ao desempenho do indivíduo avaliado. Esta técnica segue o mesmo processo de escolha no processo de seleção onde a descrição do perfil profissional determina a pontuação do avaliado. Possui limitações quanto ao grau de fidelidade nas afirmações atribuídas pelos avaliadores, além de elevado custo.
5. Avaliação de incidentes críticos: esta técnica procura eliminar as entrevistas com avaliadores, situação que geralmente causa uma queda motivacional aos avaliados. É executada a partir das anotações dos gerentes na posição de avaliadores em relação aos seus subordinados, com relação a situações reais e cotidianas em que o indivíduo apresente pontos positivos e negativos. Apresenta diversas limitações com relação aos padrões utilizados na avaliação, excessivamente trabalhosa, pois as anotações são feitas no mínimo semanalmente e pode apresentar problemas na forma de apresentação dos resultados obtidos aos indivíduos avaliados.
6. Administração por objetivos: nesta técnica os padrões são definidos pelos próprios funcionários, evitando assim lidar com sentimentos de insegurança das chefias como avaliadores de desempenho de seus subordinados. Bastante difundida nos últimos anos apresenta-se como um sistema de avaliação de desempenho de pouca efetividade em níveis hierárquicos mais baixos, onde existe uma relativa necessidade de comando.
7. Método dos padrões de trabalho: semelhante a técnica anterior, esta se inicia com a determinação dos padrões de trabalho pelos seus funcionários e conseqüentemente a determinação das metas a serem alcançadas. Esta técnica não é efetivamente uma técnica de avaliação de desempenho.
8. Métodos de classificação: a forma de execução deste método é basicamente na hierarquização dos indivíduos avaliados em ordem decrescentes, do mais valioso para o menos valioso para a organização conforme um determinado aspecto.
9. Centros de avaliação: todas as outras técnicas avaliaram desempenhos passados. Esta por sua vez, visa identificar os desempenhos futuros

baseados no desempenho passado, ou através de uma simulação do cotidiano onde os avaliadores irão utilizar de forma conjunta a técnica de métodos de classificação.

Chiavenatto(1994) afirma que as empresas bem sucedidas com desempenho excelente não possuem dúvidas em relação ao uso da avaliação de desempenho como ferramenta gerencial para aplicações na determinação dos treinamentos e desenvolvimentos pessoal nas empresas, na determinação de políticas de promoção e transferência de pessoal, na orientação funcional através da retroalimentação ou feedback, na justificação de aumento salarial por mérito, no reaproveitamento interno do pessoal em função de possíveis mudanças, na avaliação de metas e de resultados alcançados, na execução de um plano de carreira coerente, e no planejamento de metas individuais e departamentais.

Luna(1996, p.4) faz uma distinção entre a avaliação de desempenho e a avaliação de potencial. Para o autor a avaliação de desempenho se difere da avaliação de potencial por avaliar a performance (resultados obtidos) do indivíduo na organização em relação aos objetivos previstos para seu cargo. Por tanto a avaliação de desempenho “usa como critério de comparação desempenhos anteriores” que o indivíduo já produziu. Já a avaliação de potencial analisa o indivíduo à partir de como este desempenha sua função, quais são suas condições de trabalho, suas habilidades para execução das mesmas e, em um enfoque mais moderno, quais suas competências para assumir tais responsabilidades.

Segundo Luna e Lima (1996) a aplicação da avaliação de potencial pode ser considerada na determinação de cargos futuros para compor uma ferramenta para um Programas de Desenvolvimento Pessoal, ou um Plano de Carreira e Sucessão. Para isto seria necessário o confronto entre o Perfil do Cargo e a situação atual do indivíduo, adequando-o a um cargo. Para o autor, o processo de implementação de um Programa de Desenvolvimento Gerencial inclui as seguintes etapas:

- Definição do perfil do cargo de gerente adequado à organização, ou seja, adequado a suas necessidades, seu valores, sua cultura;
- Avaliação de potencial, através do confronto entre o perfil, definido e a descrição atual dos cargos de gerente;
- Definição dos programas de desenvolvimento a partir das informações fornecidas pela avaliação de potencial;
- Aprovação dos programas de desenvolvimento;
- Implementação;
- Avaliação destes programas de desenvolvimento;
- Normatização.

Conforme os estudos apresentados por Luna e Lima (1996) a avaliação de potencial contém:

- Entrevistas estruturadas;
- Testes de personalidade, inteligência e aptidões;
- Aplicação de formulário ou teste de verificação da habilidades gerenciais
- Aplicação de formulários de auto-avaliação de potencial;
- Aplicação de formulários de avaliação de potencial para ser preenchido pelo superior do avaliado;
- Testes situacionais;
- Ampliação deliberada das responsabilidades da autoridade, dos objetivos e dos desafios da pessoa avaliada (mesmo que as novas funções excedam às atividades previstas pela descrição de cargo) e a apreciação da performance do indivíduo nesta nova situação;
- Levantamento dos dados sobre escolaridade, aprimoramentos técnico-profissionais e experiência profissional.

Os estudos sobre a avaliação de desempenho e a avaliação de potencial humano dentro das organizações traz a necessidades de se fazer uma distinção sobre as habilidades e competências para a avaliação dos indivíduos e seus reais potenciais de trabalho em um universo corporativo influenciado por mudanças que afetam o perfil funcional dos trabalhadores.

Conforme Wood Jr.(1996), com as mudanças nos cenários organizacionais houve a necessidade de um reposicionamento da própria organização em relação á seu fator humano, pois com a globalização e o acirramento das competições dos mercados, a informação e o conhecimento passaram a ser fatores críticos de sucesso, colocando o desenvolvimento dos colaboradores organizacionais como uma etapa crucial neste processo.

A habilidade é descrita por Wood Jr.(1996, p.102) da seguinte forma: “A capacidade de realizar uma determinada tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”. Para o autor “uma habilidade envolve conhecimento teóricos e aptidões pessoais. Uma habilidade relaciona-se à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões”.

A definição de competência é um pouco mais elaborada, em um tradicional dicionário da língua portuguesa Ferreira (apud Wood Jr, 1996, p.124) define competência como a “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certos assuntos, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade ”

Para Prahalad(apud Wood Jr, 1996, p.124) competência é “um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada (...). A integração é a marca de autenticidade das competências”

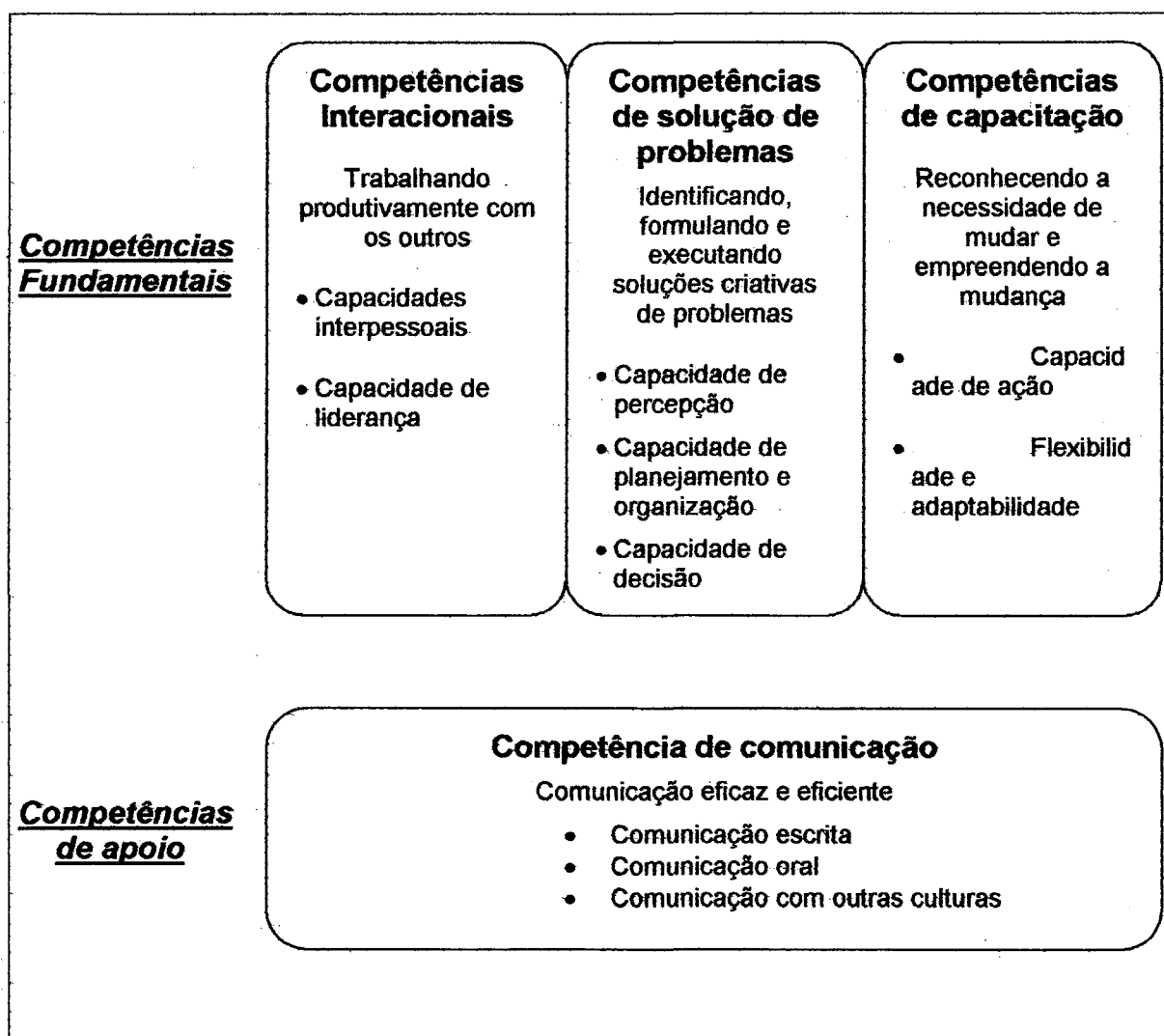
Para Parry (apud Wood Jr., 1996, p. 126) competência é “Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”

Wood Jr.(1996) apresenta um sistema de identificação de competências que segue os seguintes passos:

- 1- Levantar as informações relacionadas à intenção estratégica da empresa: sua visão estratégica, seu direcionamento estratégico e missão.
- 2- Identificar as competências essenciais da organização.
- 3- Desdobrar essas competências essenciais (coletivas) em cada área (pesquisa, e desenvolvimento, marketing, vendas, etc.) e processo (desenvolvimento de novos produtos e serviços)
- 4- Desdobramento final das competências grupais em competências individuais.

Fandt.(apud Wood Jr,1996, p.136) classifica as competências em quatro grandes grupos que se apresentam esquematicamente do no quadro abaixo:

QUADRO 1: Competências



Fonte: Fandt(apud Wood Jr, 1996, p.136)

Competências interacionais: esta relacionada à interação com líderes, pares e liderados. Nesta competência se considera a capacidade de relacionamento e a capacidade de liderança. Esta competência é muito considerada em organizações com estruturas modernas de trabalho em equipes, pois incluem o desenvolvimento do sentido de coesão de equipe, capacidade de estimular a participação e o comprometimento, perceber as forças e as fraquezas dos elementos do grupo, desenvolver e manter relações, escutar, demonstrar sensibilidade, estimular idéias, sentimentos e percepções. Esta inclusa nesta competência a capacidade de liderar o grupo, iniciar e manter cursos de ação, dirigir e coordenar, motivar e estimular, delegar e garantir o comprometimento.

Competência de solução de problemas: inclui a capacidade de seleção e tratamento das informações além do domínio de metodologias e ferramentas adequadas para o tratamento das mesmas, objetivando resultados apropriados, com eficácia e eficiência. A capacidade de percepção esta relacionada à esta competência por ser esta a característica que possibilita ao indivíduo processar convenientemente a gama de dados que a modernidade nos proporciona, aglutinando, interpretando, racionalizando, sintetizando informações capazes de identificar soluções e problemas. A capacidade de planejamento esta relacionado ao potencial de determinar as ações sobre um cronograma dentro de um período de tempo, buscando coordenar recursos financeiros, materiais e humanos, explicitando objetivos e definindo prioridades. A terceira capacidade dentro desta competência é a de tomada de decisão sobre a identificação dos problemas, a geração de alternativas, a determinação dos critérios de tomada de decisão, a escolha das ações estratégicas a serem tomadas.

Competências de capacitação: esta relacionada a orientação para ação como também para a flexibilidade e adaptabilidade frente às mudanças imprevisíveis. Esta é uma das competências mais valorizadas nos executivos de organizações. Hoje espera-se muito mais que o planejamento, organização e controle de um executivo. Colaboradores com funções de liderança devem ter uma orientação para a ação com elementos como a iniciativa, a expressão voluntária de opiniões, tomada rápida de decisão, defesa das decisões

tomadas, e assumir riscos para obter resultados. Assim como as capacidade de flexibilidade e adaptabilidade que envolvem comportamentos no sentido de saber trabalhar sob pressão, trabalhar em situações novas, lidar com diferentes estilos de grupos e pessoas, lidar com feedback e resolver conflitos.

Competência de comunicação: este grupo de competências representa a capacidade de comunicação e interação com novas culturas através da comunicação escrita e oral. Este é um requisito básico se considerado o nível de globalização e quebras de barreiras entre continentes que atualmente as organizações estão sendo forçadas à se relacionar.

Outra competência que não foi considerada no quadro de competências e que Wood Jr.(apud Fandt,1996, 138) relaciona como sendo uma peça chave para a melhoria do desempenho organizacional, são as competências técnicas. Estas tem um maior grau de especificidade e por tanto estas competências devem ser adaptadas a cada empresa, são elas:

- Gestão financeira;
- Gestão comercial;
- Negociação;
- Administração de subcontratados;
- Desenvolvimento de parceiras;
- Gestão de alianças estratégicas;
- Gestão de suprimentos;
- Gestão industrial;

Já Sveiby(1998) considera a competência de um indivíduo através de um conjunto de elementos mutuamente dependentes:

- 1- Conhecimento Explícito: que representa a informação quase sempre expressa pela educação formal;
- 2- Habilidade: que representa a proficiência individual adquirida pela prática ou treinamento;
- 3- Experiência: que seria a reflexão sobre os erros e acertos das atividades passadas;

- 4- Julgamento de Valor: são as verdades individuais que filtram de forma inconsciente o saber;
- 5- Rede Social: formada pelas relações deste indivíduo com outros seres humanos dentro de uma mesma cultura social, por exemplo uma organização.

Ao se definir as habilidades e competências existentes dentro de uma organização e suas tipicidades, o tema conhecimento organizacional surge como um elemento corporativo que engloba o conhecimento individual e suas formas de expressão dentro das organizações.

3.4 - Conhecimento

Antes de explorar o tema conhecimento, Davenport(1998, p.2) diferencia conceitualmente dado, informação e conhecimento da seguinte forma:

- dados: "conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos";
- informação: "são dados um grau de significância para receptor desta informação";
- conhecimento: "é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado a qual proporciona uma estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências e informações"

Para Davenport(1998), o sucesso ou fracasso das organizações pode estar relacionado do uso adequado de dados, informações e conhecimentos, que estão relacionados diretamente entre si, pois, o conhecimento deriva de informação, que por sua vez deriva de dados. O conhecimento se torna o elemento mais valioso dentro desta escala hierárquica pois é o elemento que está mais próximo da ação, podendo ser avaliado através das mesmas. Outra característica do conhecimento é que ele pode se movimentar dentro da escala apresentada, podendo e apresentar como informação ou mesmo como dado. O autor afirma que o conhecimento se desenvolve através do tempo com a

experiência, ou de uma maneira mais formal com a leitura de um livro ou um curso de aperfeiçoamento entre outras formas de aquisição de conhecimento.

Segundo Stewart(1998) é importante perceber que o conhecimento nas empresas não é algo novo, ele está nas formas de processos produtivos, administrativos e estruturais, mas as organizações da chamada Era da Informação gerenciam suas informações de maneira a proporcionar o desenvolvimento do conhecimento sobre seus objetivos a fim de obterem vantagens competitivas e consequentemente dinamizando a geração de riquezas.

Sveiby(1998) relata em seus estudos a necessidade de se reconhecer o conhecimento organizacional como um ativo intangível e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado a obtenção de valores de outros ativos mais tangíveis. Este é o grande diferencial entre as organizações da Era Industrial e as organizações da Era da Informação. Esta relevância do conhecimento organizacional é hoje percebida e como um potencial econômico capaz de agregar valor financeiro às ações das empresas que são reconhecidas pelo seu potencial intelectual.

Davenport(1998) afirma a valorização do conhecimento organizacional vai crescer em função da necessidade de se desenvolver produtos e processos, sendo este a principal função interna para obtenção de vantagens competitivas em seus mercados. Outra vantagem do conhecimento apontada pelo autor é que o conhecimento se multiplica ilimitadamente com seu uso, pois passa a ser somado à todas as experiências vividas pela organização se tornando sustentável e possibilitando as empresas detentoras do conhecimento (Know-how) estar sempre à frente de suas concorrências em termos de qualidade, criatividade e eficiência.

A sistematização para gestão do conhecimento dentro das organizações tem-se dinamizado em função do fenômeno globalização que dispersou geograficamente as unidades empresariais e portanto o seu conhecimento. Hoje a implantação de sistemas baseados na intranet ou Internet tem

barateado muito com a dispersão tecnológica ocorrida na última década. Davemport(1998) desenvolve este raciocínio afirmando que o gerenciamento do conhecimento organizacional pode, atualmente, ser realizado por empresas que possuem sistemas de comunicação como os correios eletrônicos, Internet, intranet, computadores conectados em redes, groupware, que indicam a localização do conhecimento específico no instante necessário de sua utilização, estes são os chamados mapas do conhecimento. Tido por pelo autor como uma ferramenta extremamente necessária nas atuais circunstâncias organizacionais, os sistemas de mapeamento do conhecimento possibilitam interligar pessoas com conhecimento e interligar pessoas que precisam compartilhar conhecimento à qualquer distância.

Independente dos meios, de forma produtiva ou improdutiva, rápida ou lenta, sempre dinâmico o conhecimento organizacional movimenta-se através da estrutura organizacional, ao contrário do conhecimento individual.

Para Davemport(1998), a gestão do conhecimento pode ser difundida como um elemento necessário para a obtenção de vantagens competitivas dentro dos seus mercados, e para tanto ele necessita estar coeso dentro de um sistema que se baseia em cinco princípios:

1. Promover a conscientização do valor do conhecimento procurado e a disposição de investir no processo sua geração;
2. Identificar funcionários com potencial do conhecimento que possam efetivamente se reunir num esforço de fusão
3. Enfatizar o potencial criativo subjacente na complexidade e diversidade de idéias, encarando as diferenças como algo positivo e não como fontes de conflito, e evitar respostas simples e perguntas complexas
4. Tornar clara a necessidade da geração do conhecimento de modo a estimulá-la, recompensa-la e direcioná-la, rumo a um objetivo comum.
5. Introduzir parâmetros para mensurar o sucesso obtido que reflitam o verdadeiro valor do conhecimento, em vez de se ater ao limitado balanço contábil.

A codificação semântica do conhecimento também se faz necessária para que se torne acessível para todas as pessoas que necessitam de determinado conhecimento, sempre identificando a fonte do conhecimento e seguindo alguns princípios apresentados do Davemport(1998):

- 1. Os gerentes devem especificar para que objetivos os conhecimentos irão servir;
- 2. Os gerente s devem ser capazes de identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir tais objetivos;
- 3. Gerentes do conhecimento devem avaliar o conhecimento segundo sua utilidade e adequação adequada;
- 4. Os codificadores devem identificar um meio apropriado para a codificação e a distribuição;

A determinação do tipo de conhecimento a ser codifica é condição pressípua no processo de codificação do conhecimento, podendo ser classificado conforme a tabela apresenta por Davenport(1998):

TABELA 1: Dimensões do conhecimento

Dimensões de Codificação do Conhecimento	
Tácito	Articulável
Não passível de ensino	Passível de ensino
Não articulado	Articulado
Não observado em uso	Observável em uso
Substancial	Esquemático
Complexo	Simple
Não documentado	Documentado

Fonte: Davenport(1998, p.86)

Conforme a tabela acima o conhecimento tácito é o mais complexo e desenvolvido de forma interiorizada pelo conhecedor e quase impossível de se reproduzir na forma de documento ou integra-lo à um banco de dados.

Muito embora os sistemas de mapeamento do conhecimento sejam usados apenas para distribuir e armazenar o conhecimento e não para criá-lo, Davenport(1998) afirma que o simples compartilhamento das experiências pessoais cotidianas desenvolvem o conhecimento organizacional e a medida que ocorre a interação entre as organizações e seus ambientes ela absorve informações que podem ser transformadas em conhecimento podendo

determinar uma melhora na qualidade das tomadas de decisões através da combinação desse conhecimento com suas experiências, valores, culturas e regras internas da organização.

A divulgação simplesmente do conhecimento é delicado principalmente se não estiver identificado as fontes desse conhecimento, o mapeamento do conhecimento tem como finalidade básica localizar conhecimentos importantes dentro das empresas e publicá-los em algum tipo de lista ou tabela que mostre onde ele está armazenado, geralmente apontam para documentos, bancos de dados e pessoas. Quando os sistemas de mapeamento do conhecimento indicam pessoas estas geralmente não são identificáveis pelos títulos ou descrições de cargo, portanto não aparecem nos organogramas, Davenport(1998) orienta para desrespeitar as estruturas hierárquicas e neste caso manter um cuidado na manutenção da fonte pois isso pode levar a tensões políticas dentro das empresas.

Na elaboração de um sistema de mapeamento do conhecimento organizacional deve-se ter bem claro que as pessoas são os elementos básicos pois conforme Stewart(1998), para o desenvolvimento do conhecimento organizacional e para isto deve haver uma disposição pessoal de compartilhamento dos conhecimentos individuais, o que dependerá fundamentalmente da cultura e da forma de remuneração da organização.

Davenport(1998) explica que os sistemas de mapeamento do conhecimento começam a ser estruturados através de entrevistas com pessoas detentoras de conhecimentos próprios sobre seus trabalhos, para só então se elaborar um novo sistema que combine estes relatórios particulares criando a idéia de que aquele conhecimento pertence à empresa como um todo e não está restrito a nenhum grupo ou indivíduo. Tendo o conhecimento individual como a base da formação do conhecimento organizacional que se desenvolve ao longo do tempo através de experiências pessoais e profissionais, formais ou informais, as empresas devem identificar os conhecimentos individuais através das análises das habilidades e competências de seus funcionários. Carvalho(1998, p.164-6) explica que esta análise de "avaliação do capital

humano dentro da organização passa a ser considerado uma ferramenta estratégica fundamental para enfrentar as transformações radicais verificadas nas economias nacional e internacional”, pois “são os trabalhadores qualificados que farão a diferença nas empresas competitivas, pois terão condições de produzir inovações a partir da agregação de conhecimentos, experiências e *insights* ao processo produtivo”.

Dentro deste contexto de busca das habilidades, competências individuais que formam o conhecimento organizacional a empresas não podem ser omissas aos seus funcionários e simplesmente buscar no mercado de trabalho o recurso humano com o conhecimento de que ela necessita sem a devida avaliação e orientação dos indivíduos que formam sua cultura e estão potencialmente envolvidos na situação de mudança em que as empresas vivem atualmente. Além disso para Lucena(1992), o trabalhador da Era da Informação assume em conjunto a responsabilidade em se buscar o conhecimento a fim de gerar uma dinâmica permanente no sentido de ajustar-se às demandas de transformação necessárias ao negócio da empresa, pois é ele com suas competências e capacidade inovadora que determina o resultado das tomadas de decisões e as ações empresariais.

4. METODOLOGIA

4.1- Tipo de estudo:

O presente trabalho de conclusão de curso é um estudo de caso desenvolvido no SENAC/SC definido no seu delineamento da pesquisa em um universo específico. Caracteriza-se pelo seu caráter qualitativo exploratório de profundo estudo de maneira a permitir um conhecimento amplo e detalhado sobre o problema estudado.

4.2- Técnica de Coleta de Dados:

Numa primeira etapa, o desenvolvimento do trabalho se deu através da pesquisa documental sobre a organização estudada, seu planejamento estratégico, seu plano de cargos e salários. A seguir, foram coletadas informações adjacentes através de um levantamento realizado por entrevistas semi-estruturadas a funcionários, possibilitando um conhecimento direto da realidade da organização estudada.

A segunda etapa do trabalho foi desenvolvida através da análise e interpretação dos dados coletados para identificação de informações pertinentes aos objetivos específicos propostos deste trabalho.

4.3- População:

A população pesquisada foram funcionários envolvidos no planejamento estratégico e na planificação dos cargos existentes no SENAC/SC.

5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

5.1- Histórico da organização

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, foi criado nacionalmente no dia 10 de janeiro de 1946, através de Decreto-lei 8.621, como uma Entidade autônoma de direito privado, criada, mantida e administrada pelo setor terciário da economia (comércio e serviços). Sua manutenção dá-se através da arrecadação de 1% sobre a remuneração paga pelas empresas aos empregados. O recolhimento desta arrecadação chamada contribuição compulsória, é feito pelo Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS. Outras fontes de receita para manutenção são provenientes de convênios, doações, taxas de cursos e serviços prestados pelas unidades operativas.

A estrutura organizacional é composta pela Administração Nacional; Conselho Fiscal e Administração Regional.

A Administração Nacional é responsável pela coordenação das políticas da entidade, e é composta pelos seguinte órgãos:

- Conselho Nacional, presidido pelo presidente da Confederação Nacional de Comércio – CNC;
- Departamento Nacional – DN – órgão coordenador geral da políticas nacionais que presta assessoramento aos Departamentos Regionais;
- Delegacias executivas – DEs – órgãos executivos da formação profissional, integrantes da estrutura do Departamento Nacional e sediada em territórios e estados que não tenham Federações do Comércio.

O Conselho Fiscal – CF- é um órgão de fiscalização financeira, não subordinado ao presidente do Conselho Nacional.

As Administrações Regionais são órgãos executivos que compõem:

- Conselho Regional – CR – órgão deliberativo constituído por líderes patronais, um representante do Ministério do Trabalho, do Ministério da

Educação, do IAPAS, e do Diretor do Departamento Regional. Este conselho é presidido por um líder sindical que o constituem.

- Departamentos Regionais – DRs – órgão executivo dos objetivos do SENAC no Estado, autônomo financeira e administrativamente.

São objetivos do SENAC:

Gerais

- Formar e desenvolver profissionalmente recursos humanos para as atividades do comércio e prestação de serviços, tendo em vista a evolução e as necessidades do mercado de trabalho, a demanda social, a valorização profissional e o desenvolvimento sócio-econômico do país.
- Assessorar tecnicamente as empresas do comércio e serviços, em especial quanto a recursos humanos.
- Valorizar as atividades de comércio e serviços em função do desenvolvimento sócio-econômico do país.

Específicos:

- Realizar a capacitação e/ou especialização do trabalhador para as atividades do comércio e prestação de serviços.
- Orientar sua clientela não empregada para o mercado de trabalho.
- Realizar programas de atualização e aperfeiçoamento para quadros dirigentes de empresas.
- Realizar programas de formação profissional com outras entidades, através de acordos e convênios.
- Prestar assessoria de às empresas do setor de comércio e serviços, através da divulgação de estudos, pesquisas e normas técnicas, em especial com relação a recursos humanos.
- Realizar e divulgar estudos sobre o setor terciário, sua dinâmica, características e contribuição ao desenvolvimento sócio-econômico do país.

O Departamento Regional do SENAC de Santa Catarina é vinculado à Federação do Comércio de Santa Catarina – FECOMERCIO, e é composto

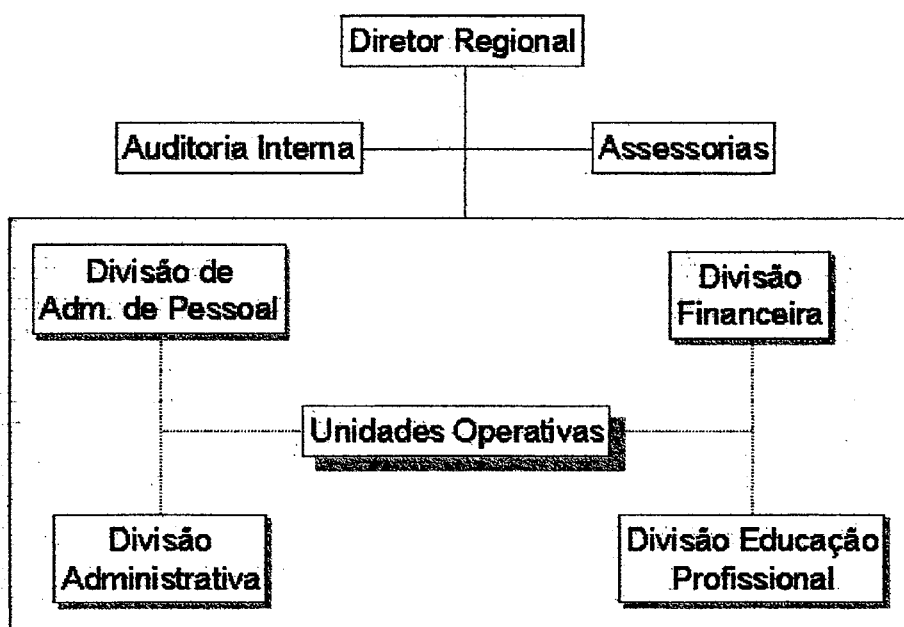
estruturalmente pela administração regional e 17 unidades operativas (escolas).

A Administração Regional é composta por:

- Direção Regional - DR
- Assessoria Técnica de Planeamento - ATPLAN
- Assessoria Técnica de Recursos Humanos - ATRH
- Assessoria Jurídica
- Assessoria Educacional
- Assessoria de Marketing
- Auditoria
- Divisão Administrativa - DA
- Divisão de Administração de Pessoal - DAP
- Divisão Financeira - DF
- Divisão de Educação Profissional - DEP

Estes departamentos e assessorias estão dispostos no seguinte organograma:

QUADRO 2: Organograma



Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992)

As atividades relativas a administração de pessoal, parte financeira, técnica, e administrativa esta concentrada na administração regional do SENAC/SC.

As unidades operativas são classificadas em Centros de Formação Profissional e Agências de Formação Profissional, sendo elas:

TABELA 2: Unidades operativas

CFP – Florianópolis	CFP – Blumenau	CFP – Joinville
CFP – Brusque	CFP – Lages	CFP – Rio do Sul
CPF – Chapecó	AFP – Concórdia	AFP – Criciúma
AFP – Itajaí	AFP – Jaraguá do Sul	AFP – Joaçaba
AFP – São Bento do Sul	AFP – Tubarão	AFP – Xanxerê
AFP – São Miguel do Oeste	AFP – Caçador	

Fonte: Ribeiro e Rego(1998, p. 32)

Esta classificação é baseada no potencial econômico, e na força política dos sindicatos patronais de cada região.

A estrutura mínima de uma Agência de Formação Profissional – AFP é composta por um gerente, um coordenador administrativo. O gerente assume a função técnica (formação profissional) da unidade, e o coordenador administrativo é responsável pelos processo administrativos (matrícula, controle de inadimplência, etc.).

Os Centros de Formação Profissional – CFP's possuem uma estrutura capaz de atender um volume maior de alunos em relação às AFP. Sua estrutura mínima é formada por um gerente, um coordenador técnico (formação profissional), um coordenador administrativo e uma estrutura de apoio para os coordenadores administrativo e técnico.

O SENAC/SC oferece cursos de educação profissional para as seguintes áreas:

TABELA 3: Áreas de atuação

□ Informática	□ Comunicação e Artes	□ Administração e Gerência	
□ Moda e Beleza	□ Turismo e Hotelaria	□ Idiomas	□ Saúde

Fonte: Ribeiro e Rego(1998, p. 33)

5.2- Planejamento estratégico do SENAC Nacional

Em 1976 foi implantado o primeiro planejamento trienal da entidade. Entitulado como Plano Nacional de Ação Senac – I PNAS – definia estratégias da Instituição a médio e longo prazo, consolidando os planejamentos a nível nacional e regional. O documento determinava metas, estratégias, prioridades e programas de ação do SENAC como um todo sob o ponto de vista qualitativo e quantitativo e de orçamentação.

Este primeiro PNAS vigorou entre os anos 1976 a 1978 e abordava principalmente aspectos referentes a estrutura e a forma de atuação da entidade. Apresentava como macropolíticas, a expansão e diversificação do atendimento, integração ao desenvolvimento brasileiro, descolarização (caracterizar os cursos oferecidos pelo SENAC como sendo de profissionalização), integração curricular, flexibilidade organizacional e interdisciplinidade.

O segundo PNAS(1979-1981), por sua vez, enfocou o papel dos recursos humanos e o controle da qualidade da mão-de-obra formada pela entidade. Para tanto, abordou temas como agilidade, flexibilidade e a descentralização da unidade institucional. Suas macropolíticas foram a integração ao desenvolvimento nacional, otimização da produção, desenvolvimento organizacional, e um programa especial de planejamento e avaliação.

O terceiro e quarto PNAS(1982-1984 / 1985-1987) marcaram a participação de todos os Departamentos Regionais no processo de planejamento integrado, aproximando, desta forma, as diferentes realidades do

SENAC. Com a elaboração participativa do planejamento o SENAC buscou atender as diversas aspirações dos segmentos da sociedade de forma a adequar as ações institucionais para sanar as necessidades das mesmas. As macropolíticas foram a reafirmação da função social do SENAC, a democratização das oportunidades de formação profissional, desenvolvimento institucional integrado com a otimização de recursos humanos, maximização de seus recursos físicos e captação e gerências de receitas compulsórias e adicionais, desenvolvendo ações intra e extra SENAC, participando de forma efetiva no processo de planejamento e na formulação de programas de avaliação da ação institucional.

O quinto PNAS (1988-1990) foi elaborado também com a participação de todas as unidades regionais e com a participação de segmentos da sociedade na estabelecimento das seguintes macropolíticas: garantia da qualidade da formação profissional, expansão das ações institucionais e o desenvolvimento institucional integrado.

Os planejamentos estratégicos elaborados pelo SENAC Nacional se baseavam fundamentalmente no Plano Nacional de Desenvolvimento – PND – do Governo Federal. Com a extinção do mesmo no ano de 1989, houve um desinteresse por parte da entidade em dar continuidade aos PNAS. Foi determinado então a prorrogação da vigência do quinto PNAS até o ano de 2000, quando então será elaborado um novo planejamento estratégico nacional com vigência de 5 anos.

Desta forma, o SENAC procurou adequar-se aos diversos segmentos sociais, cuja realidade de trabalho sofre consequências decorrentes de mudanças no contexto sócio-econômico.

5.3- Planejamento Estratégico do Departamento Regional SENAC/SC

O planejamento estratégico do Departamento Regional SENAC/SC era desenvolvido à partir das macropolíticas estabelecidas nos referidos PNAS

(planejamento estratégico nacional). Este era elaborado de uma forma à suprir a necessidade da existência documental de planejamento estratégico, sem grandes especificações em relação a forma de atuação do regional dentro do seu ambiente.

O planejamento operacional era estabelecido e divulgado através da elaboração do Plano Anual de Administração Regional – PAAR – este com uma maior efetividade no planejamento das ações da executadas pela Administração Regional. O PAAR é elaborado todos os anos e se caracteriza pela planificação das ações operacionais, principalmente em relação à produção das unidades operativas.

A falta de um documento que pudesse orientar o Departamento Regional SENAC/SC no sentido de determinar seus objetivos e políticas estratégicas buscando uma consonância na tomada de decisão sobre as ações à serem implementadas à nível operacional vez com que o SENAC elaborasse seu próprio planejamento estratégico. Em 1995 foi criado uma comissão permanente de planejamento estratégico da Administração Regional de Santa Catarina. Este era composto pelo Assessor de Planejamento, o Assessor de Recursos Humanos e um Analista de Planejamento. No mesmo ano foram criadas a Assessoria Técnica de Planejamento – ATPLAN e a Assessoria Técnica de Recursos Humanos.

O primeiro planejamento estratégico foi elaborado em 1995, com a participação de todos os gerentes das unidades operativas, gerentes de divisão, auditores e assessores e o Diretor Regional do SENAC/SC. Sua vigência era prevista para o período entre 1996 à 2000. Este planejamento teve a intenção de orientar o desenvolvimento das atividades do SENAC Santa Catarina frente as novas condições ambientais vividas pela entidade.

Em 1997 houve uma reedição do planejamento estratégico elaborado em 1995. O método de elaboração deste segundo planejamento estratégico foi o mesmo que o primeiro.

Reuniram-se em um hotel na Cidade de Lages o Diretor Regional, gerentes de unidades operativas, gerentes de divisão, auditores e assessores da Administração Regional. Este iniciaram os trabalhos pelo Diagnóstico Externo (Ameaças e Oportunidades) e Diagnóstico Interno (Pontos Fortes e Pontos Fracos), formando um documento do planejamento denominado Diagnóstico Estratégico do SENAC/SC.

Uma das ameaças verificadas pela foi a disseminação de cursos profissionalizantes com a iniciativa do Governo Federal em financiar a atividade através do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, o que desviou grande clientela do SENAC para concorrentes emergentes na atividade de educação profissionalizante. A possibilidade na redução ou mesmo extinção da renda compulsória da entidade é outra grande ameaça percebida às atividades da entidade, ou uma vez que esta ainda não tem uma autonomia financeira capaz prover a manutenção da estrutura da entidade.

Diagnóstico externo:

Oportunidades:

- ❑ Parcerias/ convênios (CDL's, Sindicatos, Prefeituras, Assoc. de bairros, etc.);
- ❑ Empresas dispostas a doar equipamentos e materiais;
- ❑ Permute de serviços;
- ❑ Programações em parcerias;
- ❑ Participação em conselhos e núcleos de empresas;
- ❑ Novos nichos de mercado; pré-vestibular, supletivo, cursos técnicos, concursos, pós-graduação, idiomas, alfabetização, etc.
- ❑ Expansão da formação profissional;
- ❑ Terceirização da área de treinamento pelas empresas;
- ❑ Cursos aos sábados;
- ❑ Estabilidade financeira do país;
- ❑ Novas formas de atuação do SENAC/SC;
- ❑ Apoio e participação em eventos comunitários;

- ❑ Necessidade de requalificação dos profissionais que estão no mercado (consciência);
- ❑ Surgimento de clínicas especializadas;
- ❑ Preservação ambiental;
- ❑ Exploração dos pólos turísticos (ou futuros);
- ❑ Existência de recursos financeiros externos;
- ❑ Mercosul;
- ❑ Ensino à distância;
- ❑ Crescimento do setores de serviço;
- ❑ Concorrência;
- ❑ Empresário/empresa está mais consciente para o desenvolvimento dos seus recursos humanos;
- ❑ Redução de posto de trabalho na indústria;
- ❑ INTERNET/rede de comunicação;
- ❑ Intercâmbio entre Departamentos Regionais;
- ❑ Clientes mais exigentes;
- ❑ Desemprego;
- ❑ Crescimento do mercado informal;
- ❑ Pequenas empresas buscam programações do SENAC.

Ameaças:

- ❑ Imposto simples;
- ❑ Reforma Fiscal;
- ❑ SINE;
- ❑ Concorrência;
- ❑ Agressividade do marketing da concorrência;
- ❑ Reflexo da redução do consumo da classe média;
- ❑ Foco de atenção no preço dos produtos oferecidos;
- ❑ Empresas com centros de treinamento próprio;
- ❑ População sem cultura para a educação;
- ❑ Desemprego;
- ❑ Baixo poder aquisitivo da população;
- ❑ Ausência de investimentos nos setores agrícolas;
- ❑ Redução do segmentos de chefias intermediárias;

- ❑ MERCOSUL sem regulamentação;
- ❑ Criação de novas escolas técnicas pelo Estado;
- ❑ Ampliação dos cursos de extensão das Universidades;
- ❑ Licitação de cursos de informática do SINE;
- ❑ Questionamentos sobre as funções do sistema "S" (SESI, SENAI, SEBRAE, SESC, SENAC, SENAR, etc.)
- ❑ Ampliação da rede SENAC;
- ❑ Globalização – elimina postos de trabalho/modifica postos de trabalho;
- ❑ Avanço tecnológico;

Diagnóstico Interno:

Pontos Fortes:

- ❑ Credibilidade;
- ❑ Auto gestão;
- ❑ Seriedade no trabalho;
- ❑ Programas de treinamento e desenvolvimento de professores;
- ❑ Modelo pedagógico próprio;
- ❑ Apoio para funcionários voltarem a estudar;
- ❑ Reuniões técnicas por área;
- ❑ Apoio das coordenadorias regionais;
- ❑ Diretor Regional prestigia a iniciativa das unidades operativas;
- ❑ Vontade da equipe em acertar;
- ❑ Capacidade instalada;
- ❑ Material instrucional;
- ❑ Marca SENAC;
- ❑ Diversidade de recursos;
- ❑ Qualidade das ações de formação profissional;
- ❑ Avanço tecnológico interno;
- ❑ Ações de divulgação e marketing do SENAC;
- ❑ Descentralização de compras;
- ❑ Diagnóstico da auditoria;
- ❑ Potencial de RH;

- Estabilidade de emprego;

Pontos fracos:

- Falta de clareza no processo de contratação de fornecedores/professores;
- Pouco prazo para execução de algumas tarefas burocráticas;
- Falta de definição clara dos projetos aprovados;
- Falta de equipamentos para execução de tarefas administrativas;
- Morosidade no retorno de solicitações a sede do DR;
- Falta de agilidade providências material didático;
- Falta de critérios claros à solicitação de investimentos;
- Falta de planejamento pedagógico nos cursos;
- Comunicação interna deficitária;
- Ausência do repasse aos funcionários do modelo pedagógico;
- Ausência de política de marketing;
- Falta de programa de atualização gerencial;
- Falta de cobrança de juros pelo atraso de mensalidades;
- Falta de troca de experiências;
- Alto preço dos cursos;
- Ausência de cadastro estadual de professores;
- Acompanhamento deficitário das AFP's;
- Desvalorização do planejamento estratégico e Plano Tático Operacional;
- Falta de pesquisa do cliente;
- Desconhecimento do objetivo funcional da Assessoria Técnica;
- Falta de comprometimento com competitividade maior;
- Ausência de revisão do Regulamento de Pessoal e do Regimento Interno e das Unidades Operativas;
- Ausência de política de investimentos em informática;
- Ausência de veículos nas Unidades Operativas;
- Atualização dos recursos audiovisuais;
- Desmotivação dos funcionários – falta de política operacional;
- Déficit financeiro das Unidades Operativas;
- Ausência de banco de dados gerencial;
- Falta de avaliação das ações econômicas e pedagógicas;
- Falta de criatividade;

- ❑ Falta de agressividade no mercado (gerente de negócios)
- ❑ Falta de postura como vendedor de serviços;
- ❑ Falta de um programa de qualidade de serviços;
- ❑ Descumprimento da legislação interna;
- ❑ Ausência de bibliotecas;
- ❑ Contratação de subgerentes administrativos com perfil desajustado;
- ❑ Falta de suporte das gerências em relação aos resultados obtidos;
- ❑ Competição entre as pessoas (concentração no erro);
- ❑ Excessiva burocracia;
- ❑ Desconhecimento da legislação trabalhista e tributária nas gerências;
- ❑ Morosidade na busca de autonomia;
- ❑ Inexistência de um plano de preparação para aposentadoria;
- ❑ Impunidade;
- ❑ Manutenção deficiente da estrutura física das unidades operativas;
- ❑ Sistema carente de qualificação;
- ❑ Falta de conhecimento do sistema funcional da entidade;
- ❑ Ingerência;
- ❑ Estrutura das unidades operativas mal distribuídas geograficamente;
- ❑ Dependência financeira do SINE;
- ❑ Administração reativa;
- ❑ Desmotivação dos funcionários;
- ❑ Programas de unidades operativas em desacordo com as tendências do mercado;
- ❑ Má distribuição funcional;
- ❑ Ausência dos representantes das unidades operativas no Comitê de Planejamento;

Na continuação dos trabalhos, o grande grupo foi dividido 4 grupos proporcionais que avaliaram as 4 macroestratégias do planejamento anterior, tendo assim uma nova redação.

Os grupos também avaliaram a metodologia de utilizada para a elaboração do Planejamento Tático Operacional – PTO, documento chamado de Plano de

Anual de Administração Regional – PAAR. Foram apresentadas as seguintes determinações:

- ❑ Rateio operacional antes da elaboração dos projetos;
- ❑ Reunião gerencial;
- ❑ Reunião de subgerentes técnicos e subgerentes administrativos;
- ❑ Retorno das negativas do projeto no formulário do projeto;
- ❑ Participação de gerentes de Unidade Operativa no Comitê de Planejamento;
- ❑ Reunião de Orientação na Unidade Operativa, somente com solicitação do gerente;
- ❑ Reunião gerencial com dados de avaliação dos resultados;
- ❑ O comitê de planejamento deve participar da organização da reunião gerencial;
- ❑ Definir diagnóstico interno e externo;
- ❑ Entrega do PTO em 15.08.97;
- ❑ Dar tratamento metodológico à elaboração do PAAR;
- ❑ Permitir defesa dos projetos não aprovados;
- ❑ Criar instrumentos de controle para o Plano Tático Operacional e Planejamento Estratégico;
- ❑ Incluir no formulário de projetos o campo “Resultados”;
- ❑ Criar formulários com tecnologia mais avançada;

Encerrando os trabalhos foram apresentadas pelos 4 grupos, políticas de e metas para o exercício de 1998. As metas e políticas que os grupos propuseram diziam respeito as áreas: financeira, educacional, mercadológica, recursos humanos e investimentos.

Nesta mesma oportunidade foram indicados dois representantes dos gerentes de unidades operativas no Comitê de Planejamento.

Foram definidas as seguintes macro estratégias e seus objetivos:

1- Macroestratégia: Autonomia Financeira

Macropolítica: Identificar e otimizar as oportunidades, estabelecendo parcerias, criando novos serviços educacionais, primando pela excelência.

Objetivos: Garantir a rentabilidade e o crescimento do SENAC, buscando a independência financeira;

Objetivos funcionais:

- ❑ Articulação da Direção para os contatos macros com instituições públicas e privadas;
- ❑ Elaborar projetos especiais para várias fontes financiadoras;
- ❑ Desenvolvimento de novos cursos;
- ❑ Priorizar oportunidades de custo de acordo com as oportunidades;
- ❑ Desenvolver a figura do gerente de negócios;
- ❑ Otimizar os espaços;
- ❑ Promover investimentos que gerem melhoria dos nossos serviços;
- ❑ Redução dos custos;
- ❑ Atingir autonomia financeira;
- ❑ Promover mega eventos;
- ❑ Conhecer nossos concorrentes;
- ❑ Avaliação da política de condição de pagamento e preço.

2- Macroestratégia: Modernização Organizacional

Macropolítica: Redimensionar administrativamente a Organização, no incremento do seu crescimento através de processos de descentralização e autogestão, desenvolvendo uma postura dinâmica e flexível.

Objetivos: Tornar a Organização atualizada e competitiva através da adequação dos meios aos fins.

Objetivos funcionais:

Administrativa:

- ❑ Reestruturar os Regimentos do Departamento Regional, Centros e Agências de Formação Profissional;

- ❑ Implantar mecanismos que permitam a descentralização administrativa na busca da autogestão, através da definição de percentuais entre receitas e despesas com o objetivo de investimentos;
- ❑ Implantar e acompanhar a informática corporativa para otimizar tempo, controles e custos, racionalizando a Organização, otimizando as informações e ampliando a capacidade gerencial;
- ❑ Elaborar instrumento com critérios de criação e/ou manutenção de Unidades Operativas, com investimentos dos municípios.

Recursos Humanos:

- ❑ Desenvolver Plano Diretor de Recursos Humanos, executando-o e divulgando-o a todos os servidores do SENAC.

3- Macroestratégia: Implementação da Estrutura Educacional

Macropolítica: identificar o cliente, visando a criação e reestruturação de serviços educacionais com materiais instrucionais tecnologicamente atualizados, em harmonia com o modelo pedagógico, consolidados em um programa de formação de especialistas em educação, conquistando a adesão dos clientes;

Objetivos: Tornar as ações educacionais competitivas e dinâmicas, para satisfazer as necessidades da sociedade.

Objetivos funcionais:

Pesquisa:

- ❑ Identificar o cliente potencial para compreender suas necessidades;
- ❑ Avaliar o grau da satisfação aos serviços prestados;
- ❑ Diagnosticar entre os alunos egressos a validação dos cursos realizados;

Educacional:

- ❑ Criar e estruturar continuamente, serviços educacionais e recursos pedagógicos para atender as demandas e necessidades existentes;
- ❑ Criar e reestruturar material de apoio para atender as necessidades dos serviços educacionais do SENAC, utilizando tecnologias avançadas;

- Buscar a adesão do cliente para o modelo pedagógico.

Recursos Humanos:

- Desenvolver as equipes de especialistas na área da educação, de forma a responder as expectativas do cliente;
- Criar estratégias com o propósito de desmistificar o modelo pedagógico, permeando os diversos segmentos funcionais da Organização.

4- Macroestratégia: Marketing

Macropolítica: Fortalecer a imagem SENAC como escola de formação profissional através de um sistema padronizado.

Objetivos: Vender de forma padronizada através de todos os meios de comunicação os serviços educacionais da entidade, bem como sua relação com o sistema Fecomércio.

Objetivos Funcionais:

- Marketing: Desenvolver, constantemente, projetos de comercialização dos serviços da Instituição.
- Educacional: Promover serviços de excelência, aumentando as expectativas do mercado.
- Unidades Operativas: Fornecer informações para o desenvolvimento dos projetos de marketing na elaboração da divulgação dos serviços do SENAC, avaliando seus resultados.

No mesmo ano(1995) de criação da ATPLAN foi criada a Assessoria Técnica de Recursos Humanos – ATRH – responsável pela avaliação e desenvolvimento e recrutamento humano durante o período de execução dos planos estratégicos estabelecidos. Esta por sua vez elaborou uma proposta de implantação de um Plano Diretor de Recursos Humanos formado pelos seguintes documentos:

- Desenvolvimento de RH
- Regulamento de RH
- Planos de Cargos e Salários

- Administração de desempenho
- Plano de Benefícios
- Suprimento de RH
- Plano de Sucessão

A proposta de orientação e documentação das ações de recursos humanos não foi implementada pela Administração Regional. A administração de recursos humanos se restringiu a identificação das necessidades eminentes e a busca da solução das mesmas através de ações corretivas.

5.4- Plano de Cargos

A não conformidade existente entre o plano de cargos e salários instituído em 1988 e a administração salarial praticada em 1992, foi determinante para a elaboração de um novo documento, chamado de Manual de Administração de Cargos e Salários, para a implementação de técnicas de administração salarial mais modernas. Para tanto, foi contratada uma empresa especializada para adequar a administração as peculiaridades do SENAC.

Este documento se fundamentou nos estudos dos conteúdos ocupacionais e segmentou o universo estudado em 4 grupos, ou carreiras, distintos:

- Grupo (carreira) I – Funções Gerenciais: Típicas de ocupantes que respondem pela gestão de uma unidade organizacional da empresa, cuja atividade demanda vasta experiência no campo profissional, habilidade, discernimento, vivência gerencial e normalmente, formação universitária.
- Grupo (carreira) II – Funções de Nível Universitário : Ocupadas por profissionais graduados em escolas de terceiro grau, que em geral desenvolvem estudos ou executam trabalhos altamente qualificados, e para os quais não existe, necessariamente, uma linha de ação específica nem pré-definida.
- Grupo (carreira) III – Funções de Nível Técnico / Administrativo : Fazem parte deste grupo, as funções que envolvem análise ou execução de

atividades que requerem ou indicam a convivência de escolaridade a nível de segundo grau, bem como aquelas nas quais os ocupantes se dedicam a atividades típicas de apoio administrativo.

- Grupo (carreira) IV – Funções de Apoio Operacional : Enquadram-se neste grupo as funções que englobam atividades que dispensam uma formação escolar específica, caracterizadas mais pela destreza e habilidade, incluindo, alguns casos, a necessidade de aplicação de conhecimento metodicamente adquiridos através de cursos de formação ou de treinamento, acrescidos de experiência específica.

A descrição dos perfis profissionais foram baseados nos questionários preenchidos pelos próprios funcionários e sofreram um processo de padronização a fim de adequar à realidade de cada uma das unidades operativas do SENAC.

Esta adequação teve como objetivo principal reunir o maior número de atividades de mesma natureza em uma mesma função, para formar uma estrutura que contasse com um número de funções equilibrado para facilitar a administração, assegurando níveis convenientes de generalização.

Este documento tem papel determinante nas atividades de Capacitação de Pessoal, Treinamento e Desenvolvimento, Medicina Ocupacional, Segurança e Higiene do Trabalho e Administração do Desempenho.

As etapas para a determinação do modelo do perfil funcional foram:

- Identificação da função: Denominação que reflete o conteúdo ocupacional da função, Área Funcional, Codificação, Classe Salarial, e Carga Horária.
- Objetivo: Identificação do porque da existência da função
- Principais atividades: Caracterização das atividades de mesma natureza e avaliadas dentro de uma mesma amplitude de pontos (mesma classe salarial)
- Especificação: Descrição das características da função e dos requisitos demandados para o seu desempenho.

- Especificação: Descrição das características da função e dos requisitos demandados para o seu desempenho.

O processo adotado para a avaliação das funções é o sistema de ponto. Sistema que propicia a maior de objetividade ao processo de avaliação, uma vez que são apreciados, conjugadamente, fatores criados especificamente em função dos conteúdos ocupacionais analisados. Os fatores de avaliação são ponderados estatisticamente, com base em índices de análise de regressão múltipla e influenciados pelo comportamento do mercado de trabalho e pela importância relativa de cada um deles para a entidade.

A consistência do resultado de avaliação é obtida fundamentalmente pela apreciação de cada um dos fatores comparativos a todos os outros que compõem a chave de avaliação, de modo que o somatório dos pontos dos fatores, determinará a posição relativa da função dentro da estrutura.

São os seguintes os fatores considerados na chave de avaliação de funções do SENAC/SC, suas amplitudes e pontos e capacidade percentual no total de pontos:

TABELA 3: Fatores de avaliação de função

Fatores	graus	Menor ponto	Maior ponto	%
A.1 – Instrução	5	4	54	7,52
A.2 – Experiência	8	5	74	10,31
A.3 – Nível de proficiência	5	4	63	8,77
A.4.1–Habilidade Coord. De Pessoas	5	4	67	9,33
A.4.2 – Habilidade Coord. Planejamento	4	4	65	9,55
B.1 - Originalidade e criatividade	4	4	66	9,19
B.2 – Autonomia / Liberdade de ação	5	5	71	9,89
B.3 – repercussão	5	5	69	9,61
C.1 – Contatos	5	5	68	9,47
C.2 – Supervisão de pessoas	6	4	57	7,94
D.1.1 – Esforço mental	4	3	44	6,13
D.1.2 – Tensão visual	4	1	20	2,79

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.10)

A relação destes fatores enumerados com os cargos objetos de estudo (gerente de unidade operativa e coordenador administrativo) do presente trabalho segue a determinação do Manual de Administração de Cargos e Salários conforme sua especificação:

A1 – Instrução: avalia o nível de escolaridade necessário para o bom desempenho de função.

TABELA 4: Fator instrução

GRAU	PONTO	DEFINIÇÃO
1	04	1º Grau completo
2	08	1º Grau completo + Curso profissionalizante
3	15	2º Grau Completo
4	28	Curso Técnico de Nível Meio Completo
5	54	Cursos Superior completo

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.11)

A.2 – Experiência: este fator mede o tempo de experiência necessário para o adequado desempenho da função.

TABELA 5: Fator experiência

GRAU	PONTO	DEFINIÇÃO
1	05	Até 6 meses
2	07	De 6 meses a 1 ano
3	11	De 1 a 2 anos
4	16	De 2 a 3 anos
5	23	De 3 a 5 anos
6	34	De 5 a 8 anos
7	50	De 8 a 12 anos
8	74	Mais de 12 anos

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.11)

A.3 – Nível de proficiência: este fator procura medir os diferentes níveis de dificuldade das tarefas, tendo-se em conta a diversificação e natureza dos trabalhos, da extensão de métodos, manuais, procedimentos e práticas precedentes, bem como a orientação recebida ou dada, tanto da parte do superior como de outras funções.

TABELA 6: Fator proficiência

GRAU	PONTO	DEFINIÇÃO
1	04	Realiza atividades de natureza simples e que apresentam situações repetitivas. O ocupante atua dentro de regras simples, recebendo instruções detalhadas e de fácil compreensão
2	08	Realiza atividades ou trabalhos que apresentam situações semelhantes. Adquire experiência prática acompanhando o outros profissionais de maior maturidade.
3	16	Os trabalhos são padronizados e o ocupante trabalha de maneira

		independente, seguindo instruções, procedimentos , praticas e/ou métodos bem definidos.
4	32	Realiza trabalhos de natureza complexa e diversificada, agindo dentro de práticas e princípios que nem sempre estão bem definidos. Pode supervisionar ou orientar os professores dos grupos anteriores.
5	63	Os trabalhos apresentam situações inéditas onde podem ocorrer problemas imprevistos, exigindo a aplicação de extensos conhecimentos. O ocupante atua com total domínio e autonomia em sua área de conhecimentos.

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.12)

A.4.1 – Habilidades de coordenação de pessoas: mede as habilidades requeridas nas atividades de coordenação e motivação de pessoas ou grupos e trabalho.

TABELA 7: Fator coordenação de pessoas

GRAU	PONTO	DEFINIÇÃO
1	04	Realiza atividades de natureza simples e que apresentam situações repetitivas. O ocupante atua dentro de regras simples, recebendo instruções detalhadas e de fácil compreensão
2	08	Realiza atividades ou trabalhos que apresentam situações semelhantes. Adquire experiência prática acompanhando outros profissionais de maior maturidade.
3	16	Os trabalhos são padronizados e o ocupante trabalha de maneira independente, seguindo instruções, procedimentos , praticas e/ou métodos bem definidos.
4	33	O desempenho das função exige integração e atividades de tarefas pouco diversificadas, exigindo alguma habilidade de coordenação e controle, envolvendo pessoas de diferentes níveis.
5	67	O exercício da função exige gerenciamento e interação de pessoas de diversos níveis de uma unidade chave da organização.

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.12)

A.4.2 – Habilidades de planejamento: avalia a habilidade de planejamento de atividades voltadas para os objetivos da entidade.

TABELA 8: Fator planejamento

GRAU	PONTO	DEFINIÇÃO
1	04	Não se aplica
2	10	O da função requer habilidade para o planejamento de trabalhos e atividades diárias simples.
3	26	O exercício da função requer habilidade para o planejamento de atividades e recursos aplicados em uma área da empresa normalmente responde pelos resultados finais da sua unidade.
4	66	Neste nível são avaliadas as funções que requerem habilidades para o planejamento de processos operacionais da empresa e seus fluxos de trabalho, incluindo o planejamento do negocio do SENAC.

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.13)

B.1 – Originalidade e criatividade: este fator procura avaliar a capacidade mental que a função exige do ocupante par analisar, avaliar, criar e raciocinar, a fim de solucionar os problemas e atingir os objetivos propostos.

TABELA 9: Fator originalidade

GRAU	PONTO	DEFINIÇÃO
1	04	Sua função é orientada por práticas já estabelecidas, não requerendo ações diferentes dos procedimentos já existentes.
2	10	Sua função requer interpretação de técnicas, métodos e processos operacionais, já conhecidos para aplicá-los em situações diferentes.
3	26	Sua função requer raciocínio inovador para o desenvolvimento e adaptação de idéias, processos e técnicas já desenvolvidas, para novas utilizações.
4	66	Sua função requer elevado grau de originalidade e criatividade, que permitem o enriquecimento de conhecimentos no campo profissional. Normalmente a função exige também um nível de conhecimento bastante elevado.

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.13)

B.2 – Autonomia/Liberdade de Ação: este fator avalia o grau de independência que as atividades permitem ao ocupante para tomar iniciativa e decisão afim de encaminhar e/ou solucionar os problemas inerentes a função.

TABELA 10: Fator autonomia

GRAU	PONTO	DEFINIÇÃO
1	05	O ocupante recebe instruções simples, orais ou escritas, explicando em detalhes como as tarefas devem ser completadas, apresentando pouca oportunidade para a criação.
2	10	A função sujeita o ocupante a um grande número de procedimentos, requerendo o julgamento para selecionar o melhor método a ser utilizado. Neste nível o regime de supervisão recebida é freqüente.
3	19	Orienta-se pelas metas e objetivos de sua unidade, que determina os passos e procedimentos a serem seguidos, permitindo pequena liberdade para tomada de pequenas decisões.
4	37	O ocupante atua dentro de normas e procedimentos definidos, e está sujeito a um regime de supervisão periódica, a nível de alcance de resultados.
5	71	O ocupante da função tem envolvimento decisivo na determinação dos principais objetivos do SENAC.

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.14)

B.3 – Repercussão: este fator avalia a probabilidade e as conseqüências econômicas e/ou morais decorrentes das decisões determinadas pela função, bem como a possibilidade da correção de decisões equivocadas, afim de se evitar danos financeiros ou à imagem da entidade.

TABELA 11: Fator repercussão

GRAU	PONTO	DEFINIÇÃO
------	-------	-----------

1	05	Existe mínima probabilidade de cometer erros. Quando ocorrem, são facilmente localizáveis no decorrer do próprio trabalho e de fácil recuperação, podendo causar pequenas despesas adicionais.
2	10	Os danos decorrentes de imprudência, negligência, imperícia ou erros são de pequena monta e localizáveis no curso de operações sucessivas. Existe pouca probabilidade de causar impacto negativo, uma vez que sofrem vários processos de controle de qualidade.
3	19	Danos decorrentes de falhas, descuidos ou erros podem ocasionar embaraços e/ou prejuízos à unidade ou mesmo a Entidade. Podem afetar o desenvolvimento de metas, prazos de qualidade, em função de retrabalhos, que em algumas vezes são requeridos.
4	36	Existe razoável probabilidade de prejudicar o desenvolvimento normal de uma unidade do SENAC, em função de revelações de detalhes de transações, salários, projetos e outros documentos comprometedores, considerando o pequeno grau de controle.
5	69	Existe grande probabilidade de causar sérios danos financeiros e à imagem da entidade, resultando em um significativo impacto negativo no sucesso dos negócios do SENAC, uma vez que não existem processos de controle das atividades desempenhadas.

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.14)

C.1 – Contatos: este fator avalia a responsabilidade de relacionamento com outras pessoas, tanto a nível interno como a nível externo, tendo-se em conta a forma como são realizados, a sua finalidade e a sua influência no alcance dos objetivos propostos. Tais contatos podem ser verbais ou por escritos.

TABELA 12: Fator contatos

GRAU	PONTO	DEFINIÇÃO
1	05	Contatos pouco freqüentes, visando apenas a manutenção das rotinas e processos normais do trabalho. Normalmente se dão dentro do próprio grupo de trabalho.
2	10	Contatos rotineiros, objetivando a prestação ou obtenção de informações de caráter simples, e que não chegam a comprometer os resultados.
3	18	Contatos que exigem alguma habilidade para intercâmbio de informações e para obter cooperação de outrem. Contatos mal conduzidos podem acarretar atrasos no trabalho ou gerar mal estar entre as partes.
4	35	Contatos de caráter comprometedor pelo nível das pessoas envolvidas e pela importância das questões tratadas. Impõe ao ocupante tato para discutir problemas, defrontar-se com pontos de vistas contrários e obter facilidades para cumprir seus objetivos.
5	68	Contatos de grande importância, exigindo do ocupante muita sensibilidade e habilidade para conseguir persuadir e motivar pessoas, bem como obter resultados favoráveis. Se mal sucedidos, poderão acarretar problemas para a Empresa e/ou comprometer os resultados básicos da função.

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.15)

C.2 – Supervisão de Pessoas: mede o grau com que o empregado, por força de suas atribuições, é responsável pela supervisão de subordinados empenhados em trabalhos sob sua responsabilidade. Refere-se, exclusivamente, em termos do número de pessoas supervisionadas,

convertidas a um referencial do número de salários subordinados. (Referência igual ao salário médio da Entidade).

TABELA 13: Fator supervisão de pessoas

GRAU	PONTO	DEFINIÇÃO
1	04	O empregado não exerce supervisão.
2	07	Supervisão de até 5 salários de referência.
3	12	Supervisão de mais de 05 até 10 salários de referência.
4	20	Supervisão de mais de 10 até 20 salários de referência.
5	34	Supervisão de mais de 20 até 50 salários de referência.
6	57	Supervisão de mais de 50 salários de referência.

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.15)

D.1 – Esforço Mental: procura medir o grau de fadiga mental que a função impõe ao ocupante, ao fim de determinado ciclo de trabalho.

TABELA 14: Fator esforço mental

GRAU	PONTO	DEFINIÇÃO
1	03	Nenhum
2	07	Leve
3	18	Médio
4	44	Acentuado

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.16)

D.2 – Tensão Visual: mede o grau de tensão visual imposto ao ocupante, em função das características do seu trabalho.

TABELA 15: Fator tensão visual

GRAU	PONTO	DEFINIÇÃO
1	01	Nenhum
2	03	Leve
3	07	Médio
4	20	Acentuado

Fonte: Plano de Cargos e Salários (1992, p.16)

Através destes fatores são definidos as habilidades requeridas aos cargos de gerente de unidade operativa e coordenador administrativo conforme o perfil funcional e sua caracterização anexa.

5.5- Perfil profissional

Para a elaboração do perfil profissional para os cargos de gerente de unidade operativa e coordenador administrativo, objeto deste estudo, foram considerados as habilidades requeridas pelo Manual de Administração de Cargos e Salários, sua competências profissionais consideradas essenciais pelo novo ambiente que se configura para o futuro do trabalho dentro das organizações, e conhecimentos específicos necessários à elaboração e execução do planejamento estratégico do SENAC/SC.

A estrutura do SENAC/SC subdivide as unidades operativa em Centros de Formação Profissional e Agências de Formação Profissional considerando os fatores econômicos e políticos de cada região do estado.

Os reflexos desta classificação estão considerados no Manual de Administração de Cargos e Salários, que define os cargos estudados conforme o tipo de unidade operativa. As funções de gerente e coordenador administrativo de unidade operativa estão descritos de forma distinta conforme a tipificação descrita referente a unidade operativa.

Os cargos analisados aqui serão os seguintes:

- Gerente de Centro de Formação Profissional
- Gerente de Agência de Formação Profissional
- Coordenador Administrativo de Centro de Formação Profissional
- Coordenador Administrativo de Agência de Formação Profissional

A descrição para os cargos de Gerentes de Centro de Formação Profissional e Gerente de Agência de Formação Profissional se diferencia apenas pela sua abrangência em relação ao número de subordinados. Fator relevante na caracterização do Plano de Cargos com método de pontos.

Gerente de Centro de Formação Profissional

Função:

- Gerenciar as atividades do Centro de Formação Profissional nos aspectos políticos e estratégicos da Instituição, promovendo a formação e o desenvolvimento profissional.

Principais atividades:

- Promover e/o participar das atividades de aperfeiçoamento dos processos de ensino e aprendizagem.
- Promover atividades parcerizadas com órgãos oficiais e entidades ligadas ao comércio e serviços, na execução de programas de melhoria do desempenho dos trabalhadores.
- Propor adequação às programações da unidade operativa às necessidades atuais do mercado de trabalho.
- Coordenar o planejamento, a execução e a avaliação das atividades da Unidade.
- Participar do processo de recrutamento, treinamento, acompanhamento e administração do desempenho dos empregados lotados em sua Unidade.
- Acompanhar a execução do planejamento e da administração financeira da sua Unidade.
- Participar da definição de estratégias de divulgação da programação da Unidade junto a comunidade.
- Executar outras tarefas correlacionadas às acima descritas, a critério do superior imediato.

Caracterização do perfil funcional:

A – Conhecimentos e Habilidades:

A.1 – Instrução

A função requer do ocupante formação escolar a nível de 3º Grau, preferencialmente nas áreas pedagógicas.

A.2 – Experiência

Exige-se do ocupante uma experiência específica de 3 a 5 anos em atividades de formação profissional.

A.3 – Nível de Proficiência

Realiza e/ou coordena trabalhos de natureza diversificada, agindo dentro de práticas e princípios nem sempre bem definidos.

A.4.1 – Habilidade de coordenação de pessoas

O desempenho da função exige a integração de pessoas de diversos níveis da unidade, que devem estar voltados para o mesmo objetivo.

A.4.2 – Habilidade de planejamento

O exercício da função requer habilidade para o planejamento de atividades e recursos, respondendo diretamente pelos resultados finais de sua unidade.

B – Responsabilidades

B.1 – Originalidade e criatividade

A sua função requer raciocínio inovador para o desenvolvimento e adaptação de idéias, já pré concebidas, processos e técnicas já desenvolvidas, para novas utilizações.

B.2 – Autonomia / liberdade de ação

Participa da proposição de metas e objetivos do SENAC/SC, especificamente naquilo que se refere à sua área de atuação, tendo liberdade para a tomada de decisões na determinação dos passos e procedimentos a serem seguidos; dentro de sua Unidade.

B.3 – Repercussão

Existe alguma probabilidade de causar danos financeiros e à imagem da entidade, uma vez que não existem processos de controle das atividades desempenhadas.

C – Relacionamento Interpessoal

C.1 – Contatos

Contatos de carácter comprometedor pelo nível das pessoas e pela importância das questões tratadas. É exigido tato para discutir problemas como também defrontar-se com pontos de vistas contrários.

C.2 – Supervisão de pessoas

O ocupante supervisiona uma folha entre 10 e 20 salários de referencia.

D – Esforço Mental / Visual

D.1 – Esforço mental

O esforço mental é médio, considerado o nível e a abrangência das questões tratadas.

D.2 – Esforço Visual

A função não exige tensão visual além do normal.

Gerente de Agência de Formação Profissional

Função:

- Gerenciar as atividades da Agência de Formação Profissional nos aspectos políticos e estratégicos da Instituição, promovendo a formação e o desenvolvimento profissional.

Principais atividades:

- Promover e/o participar das atividades de aperfeiçoamento dos processos de ensino e aprendizagem.
- Promover atividades parcerizadas com órgãos oficiais e entidades ligadas ao comércio e serviços, na execução de programas de melhoria do desempenho dos trabalhadores.
- Propor adequação às programações da unidade operativa às necessidades atuais do mercado de trabalho.
- Coordenar o planejamento, a execução e a avaliação das atividades da Unidade.
- Participar do processo de recrutamento, treinamento, acompanhamento e administração do desempenho dos empregados lotados em sua Unidade.
- Acompanhar a execução do planejamento e da administração financeira da sua Unidade.
- Participar da definição de estratégias de divulgação da programação da Unidade junto a comunidade.
- Executar outras tarefas correlacionadas às acima descritas, a critério do superior imediato.

Caracterização do perfil funcional:

A – Conhecimentos e Habilidades

A.1 – Instrução

A função requer do ocupante formação escolar a nível de 3º Grau, preferencialmente nas áreas pedagógicas.

A.2 – Experiência

Exige-se do ocupante uma experiência específica de 3 a 5 anos em atividades de formação profissional.

A.3 – Nível de Proficiência

Realiza e/ou coordena trabalhos de natureza diversificada, agindo dentro de práticas e princípios nem sempre bem definidos.

A.4.1 – Habilidade de coordenação de pessoas

O desempenho da função exige a integração de pessoas de diversos níveis da unidade, que devem estar voltados para o mesmo objetivo.

A.4.2 – Habilidade de planejamento

O exercício da função requer habilidade para o planejamento de atividades e recursos, respondendo diretamente pelos resultados finais de sua unidade.

B – Responsabilidades

B.1 – Originalidade e criatividade

A sua função requer raciocínio inovador para o desenvolvimento e adaptação de idéias, já pré concebidas, processos e técnicas já desenvolvidas, para novas utilizações.

B.2 – Autonomia / liberdade de ação

Participa da proposição de metas e objetivos do SENAC/SC, especificamente naquilo que se refere à sua área de atuação, tendo liberdade para a tomada de decisões na determinação dos passos e procedimentos a serem seguidos; dentro de sua Unidade.

B.3 – Repercussão

Existe alguma probabilidade de causar danos financeiros e à imagem da entidade, uma vez que não existem processos de controle das atividades desempenhadas.

C – Relacionamento Interpessoal

C.1 – Contatos

Contatos de carácter comprometedor pelo nível das pessoas e pela importância das questões tratadas. É exigido tato para discutir problemas como também defrontar-se com pontos de vistas contrários.

C.2 – Supervisão de pessoas

O ocupante supervisiona uma folha entre 10 e 20 salários de referencia.

D – Esforço Mental / Visual

D.1 – Esforço mental

O esforço mental é médio, considerado o nível e a abrangência das questões tratadas.

D.2 – Esforço Visual

A função não exige tensão visual além do normal.

As descrições dos cargos de Coordenador Administrativo de CFP e AFP se diferenciam apenas pelo nível de exigência no quesito instrução, onde para ocupar o cargo de Coordenador Administrativo de CFP é necessário ter curso superior completo, condição não exigida para o cargo de Coordenador de AFP.

Coordenador Administrativo do Centro de Formação Profissional

Função:

Coordenar as atividades administrativas e financeiras do Centro de Formação Profissional.

Atividades Principais:

- Supervisionar, orientar e/ou executar as atividades contábeis/financeiras da unidade, envolvendo: controles orçamentários, disponibilidades em caixa e bancos, pagamentos e recebimentos e prestação de contas.
- Supervisionar, orientar e/ou executar as atividades ligadas à secretaria, englobando: organização e atualização de arquivos e documentos, fichários, prontuários, quadros estatísticos e demais informações inerentes aos corpos docentes e docentes.
- Supervisionar, orientar e/ou executar as demais atividades de apoio administrativo, tais como: pesquisa de preços e aquisição de materiais de expediente, manutenção predial, vigilância, correios, etc.
- Acompanhar abertura e fechamento de cursos.
- Elaborar contratos de prestação de serviços com pessoas físicas e jurídicas.
- Orientar os instrutores com relação aos aspectos técnicos e administrativos do SENAC.
- Participar na elaboração do planejamento da unidade.

- Assessorar a gerência na administração do Centro de Formação Profissional.
- Executar outras atividades correlacionadas às acima descritas, a critério do supervisor imediato.

Caracterização do perfil funcional:

A – Conhecimentos e Habilidades

A.1 – Instrução

A função requer do ocupante formação escolar a nível de 3º Grau, preferencialmente nas áreas humanas.

A.2 – Experiência

Exige-se do ocupante uma experiência específica de 2 a 3 anos em atividades administrativas, preferentemente em unidades de formação profissional.

A.3 – Nível de Proficiência

Os trabalhos são padronizados e o ocupante trabalha de maneira independente, seguindo instruções, procedimentos, práticas e/ou métodos bem definidos.

A.4.1 – Habilidade de coordenação de pessoas

O desempenho da função exige a coordenação diária de tarefas e atividades de mesma natureza.

A.4.2 – Habilidade de planejamento

O exercício da função requer habilidade para o planejamento das atividades administrativas da sua unidade.

B – Responsabilidades

B.1 – Originalidade e criatividade

Sua função requer interpretação de métodos e processos operacionais já conhecidos para aplicá-los em situações diferentes.

B.2 – Autonomia / liberdade de ação

A função sujeita o ocupante a um grande número de procedimentos, requerendo julgamento para selecionar o melhor método a ser utilizado. Neste nível o regime de supervisão recebida é freqüente.

B.3 – Repercussão

Os danos decorrentes de imprudência, negligência, imperícia ou erros são de pequena monta e localizáveis no curso de operações sucessivas. Existe pouca probabilidade de causar impacto negativo, uma vez que sofrem vários processos de controle de qualidade.

C – Relacionamento Interpessoal

C.1 – Contatos

Os contatos, geralmente com o público externo, exigem certa habilidade para prestação de informações. Contatos mal conduzidos podem acarretar atrasos no trabalho ou gerar mal estar entre as partes.

C.2 – Supervisão de pessoas

O ocupante não exerce função de supervisão.

D – Esforço Mental / Visual

D.1 – Esforço mental

O esforço mental é médio, considerado o nível e a abrangência das questões tratadas.

D.2 – Esforço Visual

A função não exige tensão visual além do normal.

Coordenador Administrativo de Agência de Formação Profissional

Função:

Coordenar as atividades administrativas e financeiras do Centro de Formação Profissional.

Atividades Principais:

- Supervisionar, orientar e/ou executar as atividades contábeis/financeiras da unidade, envolvendo: controles orçamentários, disponibilidades em caixa e bancos, pagamentos e recebimentos e prestação de contas.
- Supervisionar, orientar e/ou executar as atividades ligadas à secretaria, englobando: organização e atualização de arquivos e documentos, fichários, prontuários, quadros estatísticos e demais informações inerentes aos corpos docentes e discentes.
- Supervisionar, orientar e/ou executar as demais atividades de apoio administrativo, tais como: pesquisa de preços e aquisição de materiais de expediente, manutenção predial, vigilância, correios, etc.

- Acompanhar abertura e fechamento de cursos.
- Elaborar contratos de prestação de serviços com pessoas físicas e jurídicas.
- Orientar os instrutores com relação aos aspectos técnicos e administrativos do SENAC.
- Participar na elaboração do planejamento da unidade.
- Assessorar a gerência na administração do Centro de Formação Profissional.
- Executar outras atividades correlacionadas às acima descritas, a critério do supervisor imediato.

Caracterização do perfil funcional:

A – Conhecimentos e Habilidades

A.1 – Instrução

A função requer do ocupante formação escolar a nível de 2º Grau.

A.2 – Experiência

Exige-se do ocupante uma experiência específica de 1 a 2 anos em atividades administrativas, preferentemente em unidades de formação profissional.

A.3 – Nível de Proficiência

Os trabalhos são padronizados e o ocupante trabalha de maneira independente, seguindo instruções, procedimentos, práticas e/ou métodos bem definidos.

A.4.1 – Habilidade de coordenação de pessoas

O desempenho da função exige a coordenação diária de tarefas e atividades de mesma natureza.

A.4.2 – Habilidade de planejamento

O exercício da função requer habilidade para o planejamento das atividades administrativas da sua unidade.

B – Responsabilidades

B.1 – Originalidade e criatividade

Sua função requer interpretação de métodos e processos operacionais já conhecidos para aplicá-los em situações diferentes.

B.2 – Autonomia / liberdade de ação

A função sujeita o ocupante a um grande número de procedimentos, requerendo julgamento para selecionar o melhor método a ser utilizado. Neste nível o regime de supervisão recebida é freqüente.

B.3 – Repercussão

Os danos decorrentes de imprudência, negligência, imperícia ou erros são de pequena monta e localizáveis no curso de operações sucessivas. Existe pouca probabilidade de causar impacto negativo, uma vez que sofrem vários processos de controle de qualidade.

C – Relacionamento Interpessoal

C.1 – Contatos

Os contatos, geralmente com o público externo, exigem certa habilidade para prestação de informações. Contatos mal conduzidos podem acarretar atrasos no trabalho ou gerar mal estar entre as partes.

C.2 – Supervisão de pessoas

O ocupante não exerce função de supervisão.

D – Esforço Mental / Visual

D.1 – Esforço mental

O esforço mental é médio, considerado o nível e a abrangência das questões tratadas.

D.2 – Esforço Visual

A função não exige tensão visual além do normal.

6. ANÁLISE DO PERFIL FUNCIONAL

A análise do perfil funcional se baseou na Descrição dos Cargos estudados e sobre o Planejamento Estratégico vigente do SENAC/SC. Tem como objetivos analisar criticamente as atividades principais descritas, frente as habilidades requeridas pela descrição de cargos do Plano de Cargos e Salários e as habilidades e competências requeridas aos gerentes e coordenador administrativos das unidades operativas no desempenho das suas funções visando o alcance dos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico do SENAC/SC (1998 - 2000).

6.1 – Contextualização da atual descrição de cargos:

Na contextualização da atual descrição dos cargos não se fará uma distinção entre os cargos de Gerente de CFP e Gerente de AFP, apenas será dada a designação Gerente de Unidade Operativa. O mesmo ocorrerá com a contextualização dos cargos de Coordenador Administrativo de CFP e Coordenador Administrativo de AFP, que serão designados Coordenador Administrativo de Unidade Operativa.

Gerente de Unidade Operativa

A – Conhecimento e habilidades

A1 - Instrução

A necessidade de formação escolar mínima a nível de 3º grau se faz em vista de uma prerrogativa que se estabelece pela organização com relação ao reconhecimento de conhecimentos pessoais formais.

Se questiona a preferência de formação pedagógica, conforme o Plano de Cargos e Salários, para este cargo uma vez que o ocupante desenvolve atividades essencialmente administrativas como coordenar, planejar e organizar processos. Ainda é requerido ao ocupante do cargo noções sobre planejamento estratégico, tático e operacional, e habilidades para a análise dos ambientes interno e externo e determinação de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, além de ter habilidade em negociação e coordenação de

pessoas. Estas habilidades e competências são percebidas no modelo de elaboração do planejamento estratégico do SENAC/SC.

A2 – Experiência

Pela determinação do Plano de Cargos e Salários, o ocupante do cargo deverá possuir uma experiência mínima de 3 a 5 anos em atividades de formação profissional. Não fica explícito para esta análise funcional o quais são as atividades de formação profissional reconhecidas pelo Plano de Cargos e Salários e, por tanto, a medida de tempo de experiência exigida para o ocupante do cargo não representa uma condição relevante para o cargo.

A3 – Nível de proficiência

A descrição apresentada no Plano de Cargos e Salários referente ao nível de proficiência dos cargos de gerente de unidade operativa determina, de forma implícita, a gama de habilidades e competência necessárias ao ocupante para desempenhar as atividades de “natureza complexa e diversificada, agindo dentro de práticas e princípios que nem sempre estão bem definidos”.

A4.1 – Habilidade de coordenação de pessoas

O que Plano de Cargos e Salários define como sendo uma habilidade requerida ao ocupante dos cargos de gerente de unidade operativa, a literatura considera como sendo uma competência dos gerentes capacitados para executarem suas atividades com eficiência.

Esta competência é de grande relevância para o alcance dos objetivos estratégicos definidos por seu corpo diretivo e executivo no planejamento estratégico.

A4.2 – Habilidade de planejamento

A habilidade de planejamento não está diretamente associada à formação preferencialmente nas áreas pedagógicas. Por tanto, define-se aqui como uma competência requerida ao ocupante do referido cargo para desempenho de suas atividades gerenciais e administrativas, que compreendem a visão estratégica em relação ao ambiente de atuação da unidade operativa por este administrada, assim como a capacidade de

adequação das ações da mesma em relação às ameaças e oportunidades emergentes.

B - Responsabilidades

B1 – Originalidade e criatividade

A capacidade possuir um raciocínio inovador e criativo, como é requerido no Plano de Cargos e Salários, é uma competência que exige conhecimentos sobre as atividades desenvolvidas pelos cargos de gerente de unidade operativa.

B2 – Autonomia / Liberdade de ação

A responsabilidade do ocupante do referido cargo abrange as atividades relacionadas pelo Plano de Cargos e Salários e sobre a execução de atividades relacionadas ao planejamento estratégico, tático e operacional, conforme os dados coletados neste estudo.

A limitação em relação à autonomia do cargo descrita está relacionado apenas execução e coordenação das atividades relativas à unidade operativa sob sua administração.

B3 – Repercussão

Neste item do grupo de responsabilidade do cargos de gerentes de unidade operativa relaciona-se a possíveis faltas com relação a aspectos financeiros e sobre a imagem das entidade.

C – Relacionamento interpessoal

C1 – Contatos 0

O item refere-se a capacidade de negociação e os riscos relacionados à esta habilidade uma vez que este representa a entidade de forma regionalizada.

C2 – Supervisão de pessoas

A determinação feita pelo Plano de Cargos e Salários se faz sobre a folha de pagamento e não sobre o número de subordinados e seus níveis

hierárquicos, dificultando uma análise crítica do perfil funcional dos cargos de gerentes de unidades operativas.

D1 – Esforço mental

Esforço mental considerado médio para sua função.

D2 – Esforço visual

A função não exige tensão visual além do normal.

Coordenador Administrativo de Unidade Operativa

A1 - Instrução

A necessidade de se requer a formação escolar mínima a nível de 3º grau se faz em vista de uma prerrogativa que se estabelece pela organização com relação ao reconhecimento de conhecimentos pessoais formais.

A preferência por conhecimentos nas áreas humanas se justifica pelas atividades descritas no perfil funcional do cargo de Coordenador Administrativo de CFP/AFP

A2 – Experiência

O Plano de Cargos e Salários exige do ocupante do cargo a experiência mínima de 1 a 2 anos para Coordenadores Administrativos de AFP e de 2 a 3 anos para Coordenadores Administrativos de CFP, relacionando o tempo de experiência com os conhecimentos específicos nas áreas humanas como também as atividades relacionadas dentro da especificação das atividades administrativas da própria entidade.

A3 – Nível de proficiência

O Plano de Cargos e Salários se refere à trabalhos padronizados com relativa independência, apenas seguindo instruções para execução dos procedimentos e práticas definidos para o ocupante do referido cargo.

A4.1 – Habilidade de coordenação de pessoas

A descrição contida no Plano de Cargos e Salários não esclarece claramente se é exigido ao referido cargo a capacidade de coordenação de pessoas ou somente a execução atividades e tarefas de natureza operacional.

A4.2 – Habilidade de planejamento

O Plano de Cargos e Salários exige do ocupante dos cargos de Coordenador Administrativo de unidade operativa, as habilidades técnicas de sua formação para o desenvolvimento de suas atividades operacionais.

B1 – Originalidade e criatividade

Para este item o Plano de Cargos e Salários exige do ocupante dos cargos de Coordenador Administrativo de unidade operativa, as habilidades interpretativas relativas a sua formação para o desenvolvimento de suas atividades operacionais. Neste item pode-se determinar uma competência relativa adaptação do planejamento das atividades operacionais para proporcionar uma maior eficácia na execução de suas atividades.

B2 – Autonomia / Liberdade de ação

A autonomia dos cargos de coordenador administrativo de unidade operativa se limita ao julgamento, entre suas atividades administrativas, qual o procedimento ou método à ser utilizado de forma eficiente.

B3 – Repercussão

Para o item repercussão sobre a responsabilidade descrita no Plano de Cargos e Salários para o ocupante dos cargos de Coordenador Administrativo de unidade operativa, este se apresenta sem grande propensão ao erro, em função de processos pré-estabelecidos, e no caso de negligência ou imperícia o erro é considerado de fácil localização, sem grandes perdas.

C1 – Contatos

O item refere-se a capacidade de relacionamento interpessoal e negociação relacionando os riscos relacionados à esta habilidade uma vez que este cargo se esta em contato direto com o cliente final da unidade operativa.

C2 – Supervisão de pessoas

Não exerce função de supervisão

D1 – Esforço mental

Esforço mental considerado médio para sua função.

D2 – Esforço visual

A função não exige tensão visual além do normal.

7. PERFIL FUNCIONAL PROPOSTO

Esta análise funcional dos cargos de gerente e coordenador administrativo teve como objetivo final o questionamento de algumas habilidades e competências que são atribuídas aos cargos estudados frente aos dados coletados relativos ao Planejamento Estratégico e Plano de Cargos e Salários.

A seqüência deste trabalho procura propor um novo perfil para as funções de Gerente e Coordenador Administrativo de Unidade Operativa segundo os dados coletados sobre as atividades executadas por cada uma dos cargos estudados e baseados na bibliografia de Lucena(1992) e Wood Jr. (1996).

Gerente de Unidade Operativa

Função:

Gerenciar as atividades executivas da unidade operativa sob sua responsabilidade, de forma política, dentro das diretrizes determinadas, visando o alcance dos objetivos do Departamento Regional do SC na promoção e desenvolvimento da formação profissional.

Principais Atividades:

- ❑ Gerir recursos materiais, financeiros e humanos, de maneira eficiente, participando à Administração Regional;
- ❑ Coordenar a estrutura da unidade operativa para a promoção e desenvolvimento da atividade de formação profissional da entidade visando contribuir social e economicamente para o aperfeiçoamento profissional;
- ❑ Participar dos processos de elaboração do planejamento estratégico, tático e operacional de forma ativa, crítica e fundamentada;
- ❑ Identificar elementos de análise ambientais capazes de promover as ações do SENAC/SC nas unidades operativas;

- ❑ Promover a entidade e seus serviços de forma a estabelecer um vínculo social e econômico com a comunidade assistida;
- ❑ Promover o relacionamento com outras organizações comprometidas com os objetivos sociais através das atividades desenvolvidas pelo SENAC/SC;
- ❑ Administrar e controlar suas atividades financeiras em busca da autonomia financeira;

Conhecimentos:

Conhecimento formal:

- ❑ 3º grau completo, com formação em administração preferencialmente;

Habilidades vivenciais (experiência comprovada de 5 anos):

- ❑ Habilidades de planejamento de recursos materiais, financeiros e humanos;
- ❑ Habilidades de coordenação de pessoas;
- ❑ Habilidades de comunicação, de forma escrita e oral;
- ❑ Habilidades de utilização de microcomputadores nas atividades relacionadas;

Competências pessoais e profissionais:

- ❑ Capacidade de relacionamento: relativo ao estabelecimento e gerência de relacionamento entre pessoas, desenvolvendo e mantendo relações, escutando e demonstrando sensibilidade, estimulando idéias, sentimentos e percepções.
- ❑ Capacidade de liderança: relativo à coordenação e manutenção dos cursos de ação, motivar e estimular; delegar e garantir o comprometimento.
- ❑ Capacidade de percepção: esta relacionada a possibilidade do indivíduo processar uma gama de dados, interpretando, aglutinando e sintetizando informações.
- ❑ Capacidade de planejar: relacionado ao potencial para determinar as ações num período de tempo, coordenando recursos, objetivando e definindo prioridades.
- ❑ Capacidade de decisão: relativo a identificação de problemas e soluções, geração de alternativas, a determinação dos critérios de tomada de decisão, escolha das ações a serem tomadas.

- ❑ Capacidade de ação: relativo a iniciativa, a expressão voluntária, e a tomada de decisão rápida;
- ❑ Capacidade de flexibilidade: relativo a adaptação de situações novas, como lidar com diferentes estilos de grupos e pessoas, lidar com feedback, resolver conflitos.

Coordenador Administrativo de Unidade Operativa

Função:

Coordenar e executar processos administrativos e financeiros da Unidade Operativa.

Principais Atividades:

- ❑ Auxiliar a gerência da Unidade Operativa;
- ❑ Gerir informações necessárias para a administração da Unidade Operativa;
- ❑ Coordenar e organizar processos administrativos;
- ❑ Coordenar e supervisionar as atividades financeiras e contábeis da Unidade Operativa;
- ❑ Elaborar contratos de pessoas físicas e jurídicas;
- ❑ Participar dos processos de planejamento tático e operacional de forma ativa crítica e fundamentada;
- ❑ Atender à clientela do SENAC/SC de forma eficiente;
- ❑ Orientar os colaboradores do SENAC/SC com relação aos aspectos técnicos e administrativos do SENAC/SC.

Conhecimentos:

Conhecimento formal:

- ❑ 3º grau completo, com formação em administração;

Habilidades vivenciais (experiência comprovada de 1 ano):

- ❑ Capacidade de organização;
- ❑ Capacidade de planejamento de recursos materiais, financeiros e humanos;
- ❑ Capacidade de comunicação, de forma escrita e oral;

- Capacidade de utilização de microcomputadores nas atividades relacionadas;

Competências pessoais e profissionais:

- Capacidade de relacionamento: relativo ao estabelecimento e gerência de relacionamento entre pessoas, desenvolvendo e mantendo relações, escutando e demonstrando sensibilidade, estimulando idéias, sentimentos e percepções.
- Capacidade de percepção: esta relacionada a possibilidade do indivíduo processar uma gama de dados, interpretando, aglutinando e sintetizando informações.
- Capacidade de planejar: relacionado ao potencial para determinar as ações num período de tempo, coordenando recursos, objetivando e definindo prioridades.
- Capacidade de decisão: relativo a identificação de problemas e soluções, geração de alternativas, a determinação dos critérios de tomada de decisão, escolha das ações a serem tomadas.
- Capacidade de ação: relativo a iniciativa, a expressão voluntária, e a tomada de decisão rápida;

8. BASE DE DADOS

Finalidade

O trabalho se propõe a sistematização de uma ferramenta de identificação de conhecimentos, habilidades e competências requeridas para a execução das atividades dos cargos de gerente de unidade operativa e coordenador administrativo com vistas ao alcance do planejamento estratégico deliberado pela organização estudada.

A intenção é formar um banco de dados capaz de indicar potencialidades, conhecimentos, habilidades e competências entre gerentes de unidade operativa e coordenadores administrativos de unidade operativa.

O banco de dados deverá conter informações relativas aos ocupantes dos cargos de Gerente de Centro de Formação Profissional, Gerente de Agência de Formação Profissional e Coordenador Administrativo de Centro de Formação Profissional, Coordenador Administrativo de Agência de Formação Profissional;

As informações serão subdivididas em:

1. Informações pessoais
2. Informações instrucionais
3. Informações profissionais
4. Atividades e projetos desenvolvidos
5. Habilidades certificadas
6. Competências certificadas

1. Informações Pessoais

Estas informações são relativas a vida pessoal do funcionário e contém os seguintes campos:

- Nome completo
- Data de nascimento
- Filiação paterna e materna

- Estado civil
- Nome do cônjuge
- Data de nascimento do cônjuge
- Cônjuge trabalha (sim/não)
- Local de trabalho do cônjuge
- Possui filhos (sim/não)
- N.º de filhos
- Data de nascimento dos filho(s)
- Endereço
- Complemento
- Bairro
- CEP
- Telefone residencial
- Telefone para contato
- Celular
- Email
- Cidade/UF

2. Informações instrucionais:

Informações relativas a instrução do funcionário:

- Formação
- Ano de formação
- Curso de formação
- Entidade de formação
- Possui pós-graduação (sim/não)
- Curso de pós-graduação
- Ano de conclusão

3. Informações profissionais:

Informações relativas a atividade profissional desempenhada pelo funcionário na entidade;

- Matrícula
- Data de admissão
- Cargo ocupado

- Tempo de lotação no cargo
- Setor de lotação
- Unidade operativa

4. Atividades e projetos desenvolvidos

Informações sobre as atividades de rotina e participações em programas e planos de ação desenvolvidas pelo funcionário e reconhecido pela entidade;

- Atividades desenvolvidas no cargo ocupado
- Frequência das atividades desenvolvidas
- Participou da elaboração projeto ou plano de ação
- Nome do projeto ou plano de ação
- Forma de participação
- Período de participação
- Unidade responsável pelo projeto ou plano de ação
- Resultados obtidos do projetos

5. Habilidades Certificadas:

Informações relativas ao Perfil Funcional Proposto para os referidos cargos em estudo, passíveis de receberem a certificação pela entidade;

- Habilidades de planejamento de recursos materiais; (sim/não)
- Habilidades de planejamento de recursos financeiros; (sim/não)
- Habilidades de planejamento de recursos humanos; (sim/não)
- Habilidades de coordenação de pessoas; (sim/não)
- Habilidades de comunicação, de forma escrita e oral; (sim/não)
- Habilidades de utilização de microcomputadores nas atividades relacionadas; (sim/não)
- Habilidades de utilização de softwares específicos; (sim/não)
- Habilidades de equipamento específico; (sim/não)

6. Competências certificadas:

Informações relativas ao Perfil Funcional Proposto para os referidos cargos em estudo, passíveis de receberem a certificação pela entidade;

- Capacidade de relacionamento; (sim/não)
- Capacidade de liderança; (sim/não)

- Capacidade de percepção; (sim/não)
- Capacidade de planejar; (sim/não)
- Capacidade de decisão; (sim/não)
- Capacidade de ação; (sim/não)
- Capacidade de flexibilidade; (sim/não)

Sistemática de alimentação da base de dados:

Para a alimentação da base de dados deverá ser constituída um comitê de certificação das habilidades e competências passíveis de serem certificadas conforme o perfil funcional proposto por este trabalho de conclusão de curso.

O comitê de certificação poderá ser composto pelo Assessor de Recursos Humanos, gerentes envolvidos no processo. Para Wood Jr (1996) o estabelecimento de um comitê de certificação poderá ser formado por líderes, gerentes, ou mesmo colegas que já possuem a certificação no conhecimento avaliado.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

9.1- Conclusões

O presente trabalho abordou o planejamento estratégico como uma ferramenta gerencial de administração das mudanças organizacionais, tão necessárias às organizações que procuram uma sobrevivência dentro de seus mercados globalizados, através de ações estratégicas que visam antever acontecimentos futuros.

Neste processo ajustado às mudanças ambientais, o papel do ser humano dentro das organizações é de fundamental importância para o desenvolvimento do conhecimento organizacional, uma vez que este possibilita a inovação e por conseguinte uma maior vantagem competitiva.

A avaliação das habilidades e competências requeridas aos coordenadores administrativos e gerentes de unidades operativas do SENAC/SC se faz necessário para possibilitar o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento deliberado pelo SENAC/SC. O desenvolvimento de recursos humanos de forma orientada para o sucesso só será possível se houver uma avaliação das potencialidades humanas existente nos cargos de gerentes e coordenadores administrativos das Unidades Operativas.

Os objetivos específicos do presente trabalho foram atingidos de forma totalitária, apesar da dificuldade em se coletar dados históricos referentes a elaboração do planejamento 1998/2000, uma vez que este material não estava na forma documental como um todo.

9.2 - Recomendações

Recomenda-se à organização estudada a revisão da descrição do cargo de Gerente de Centro de Formação Profissional e Gerente de Agência de Formação Profissional uma vez que estes apresentaram uma forte tendência a gerenciar apenas a produção (educação profissional) das Unidades Operativas. Os referidos cargos são fundamentais para a determinação dos objetivos estratégicos e análise do ambiente no qual o SENAC/SC atua.

Outra recomendação que se faz à entidade estudada é o desenvolvimento de sistema de informação capazes de possibilitar uma redução de risco nas tomadas de decisão.

Recomenda-se ainda um programa de desenvolvimento e capacidade dos cargos de gerentes e coordenadores de unidades operativas buscar uma maior eficácia visando o alcance da autonomia financeira estabelecida como uma macropolítica do Planejamento Estratégico vigente.

10. BIBLIOGRAFIA

- CARVALHO, Maria do S. M. V. de. Gestão de competências: uma nova abordagem em recursos humanos. Revistas de Administração Pública. Rio de Janeiro, set/out, p.163-171, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 1998.
- DRUCKER, Peter F. O Advir da Nova Organização. Harvard Business Review Book: Revolução em Tempo Real. Tradução: Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LUCENA, Maria Diva de Salette. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.
- LUNA, Iuri N.; LIMA, Edmilson de Oliveira. A Avaliação de Potencial como Auxílio aos Planos e Programas de Recursos Humanos. Revista de Negócios, Vol. 1 – nº 2 jan./mar., 1996.
- OBERG, Wuston. Torne a Avaliação de Desempenho Relevante. Harvard Business Review Book: Gestão de pessoas, não de pessoal. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. – 13ª ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- Planejamento Estratégico SENAC/SC 1998/2000. Florianópolis, 1998.
- RIBEIRO, América Alves; REGO, Lelia M. de Azevedo L.. Programa de Integração e ambientação de pessoal. Florianópolis: SENAC, 1998.
- SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; Vivacqua, Guilherme A.. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1996.
- STEWART, Thomas A.. Capital Intelectual. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant; Branco, Paulo Durval. Competências Gerenciais Requeridas em Ambiente de Mudanças. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. – Vol.1 – Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.
- WOOD Jr., Thomaz. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.